



2025年3月28日

各 位

会 社 名 株式会社 東 北 銀 行
代 表 者 名 取締役頭取 佐 藤 健 志
(コード番号 8349 東証スタンダード市場)
問 合 せ 先 執行役員経営企画部長 千 葉 泰 之
(TEL. 019 - 651 - 6161)

2024年9月期における経営強化計画の履行状況について

株式会社東北銀行（頭取 佐藤 健志）は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律に基づき、2024年9月期における経営強化計画の履行状況を取りまとめましたのでお知らせいたします。

詳細につきましては、別添「経営強化計画の履行状況報告書」をご参照ください。

以上

経営強化計画の履行状況報告書

2024年12月



目次

1. 2024年9月期決算の概要	1
(1) 経営環境	1
(2) 決算の概要	1
① 資産・負債の状況	1
② 損益の状況	3
③ 自己資本比率	5
2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他当行が主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	5
(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策	5
① 岩手県の経済環境及び復興状況	5
② 経営計画	8
③ 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策	26
④ 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策	30
(2) 被災者への信用供与の状況及び被災者への支援をはじめとする被災地域における東日本大震災からの復興に資する方策	32
① 当行の体制	32
② 返済に関する柔軟な対応	32
③ 復旧・復興資金への対応	33
④ 東日本大震災事業者再生支援機構及び岩手（宮城）産業復興機構を活用した中小事業者へのリファイナンスによる各機構からのExit支援	34
⑤ 「自然災害による被災者の債務整理に関するガイドライン」の活用支援	35
(3) その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策	36
① 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策	36
② 経営に関する相談その他の取引先の企業に対する支援に係る機能の強化のための方策	37
③ 早期の事業再生に資する方策	40
④ 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策	43
3. 剰余金の処分の方針	44
4. 財務の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策	44
(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針	44
(2) 業務執行に対する監査又は監督の体制及び今後の方針	45
(3) 与信リスクの管理（不良債権の適切な管理を含む）及び市場リスクの管理を含む各種リスク管理の状況並びに今後の方針	45
① リスク管理体制	45
② 統合リスク管理	45
③ 信用リスク管理	46
④ 市場リスク管理	46
⑤ 流動性リスク管理	47
⑥ オペレーショナルリスク管理	47

1. 2024年9月期決算の概要

(1) 経営環境

2024年度上期の国内経済は、一部に弱めの動きが見られるものの、緩やかに回復する展開となりました。輸出や鉱工業生産は横ばい圏内で推移しましたが、企業収益は改善し、設備投資は緩やかな増加傾向となりました。個人消費については物価上昇の影響が見られるものの、緩やかな上昇基調での推移となりました。また、金融政策においては、日本銀行は2024年3月にマイナス金利政策の解除を決定しており、続く7月には地域・業種・企業規模を問わず賃上げの動きが確認できたとし、2%の「物価安定目標」の持続的・安定的な実現に向けて政策金利を0.25%とする利上げを実施しております。

今後の国内経済については、雇用者所得の増加が継続することが予想され、企業部門においても、インバウンド需要の増加や緩和的な金融政策に下支えされた設備投資の増加が見込まれます。国内経済全体として、賃上げの影響を受けた所得の向上から支出へ向かう循環が徐々に強まることが予想され、経済成長が進むことが見込まれます。

このような環境の中、当行では2022年4月から2025年3月を計画期間とする第1次中期経営計画を掲げ、各施策を展開しております。第1次中期経営計画においては、テーマを「中小事業者支援の深化と未来への挑戦」とし、その中で、『「成長予備軍先」のランクアップ支援』、『「収益力」の強化』、『「とうぎん型人材」の育成』、『「地域活性型ビジネスモデル」の確立』の4つの「とうぎんチャレンジ」を定めております。この「とうぎんチャレンジ」を推し進めることで、当行の強みである「中小事業者への支援」をより一層深めるとともに、地域活性化に繋がる新たなビジネスモデルの基盤づくりに取り組むこととしております。

(2) 決算の概要

① 資産・負債の状況

A 預金・譲渡性預金残高

公金預金は前年同月比減少しましたが、個人預金が同28億67百万円増加し5,944億28百万円、法人預金が同5億70百万円増加し3,197億45百万円となったことから、預金等残高(譲渡性預金を含む)は同2億87百万円増加し9,387億6百万円となりました。

B 貸出金残高

中小企業向け事業性貸出金が前年同月比65億8百万円増加し3,865億23百万円、個人向け貸出金が同82億51百万円増加し1,048億55百万円となったこと等から、貸出金残高は同198億63百万円増加し6,827億31百万円となりました。

C 有価証券残高

投資信託等のその他の証券残高が前年同月比 32 億 26 百万円増加し 264 億 53 百万円となりましたが、債券残高が同 170 億 60 百万円減少し 1,896 億 1 百万円、株式残高が同 6 億 50 百万円減少し 43 億 20 百万円となったことから、有価証券残高は同 144 億 84 百万円減少し 2,203 億 75 百万円となりました。

【資産・負債の状況】

(単位：百万円)

	2023年9月末	2024年3月末	2024年9月末		
				2023年9月末比	2024年3月末比
資 産	1,022,997	1,009,809	1,024,658	1,661	14,849
うち貸出金	662,868	663,885	682,731	19,863	18,846
中小企業向け 事業性貸出金	380,015	386,514	386,523	6,508	9
うち有価証券	234,859	219,719	220,375	△14,484	656
負 債	986,612	971,934	987,261	649	15,327
うち預金等	938,419	931,799	938,706	287	6,907
うち借入金	786	1,161	1,135	349	△26
純 資 産	36,384	37,875	37,396	1,012	△479

【うち中小企業向け事業性貸出金残高の推移（業種別）】

（単位：百万円）

	2022年3月末 （計画始期）	2023年3月末 実績	2024年3月末 実績	2024年9月末 実績	計画始期比
製造業	38,078	41,197	40,781	41,852	3,774
農業・林業	8,577	9,008	9,314	9,366	789
漁業	1,451	1,402	1,470	1,369	△82
鉱業・採石業	1,228	1,798	1,444	1,729	501
建設業	48,269	48,098	47,359	45,397	△2,872
電気・ガス・熱供給・水道業	21,236	19,009	21,048	20,134	△1,102
情報通信業	2,002	2,692	2,149	2,031	29
運輸業・郵便業	11,840	12,660	11,832	12,418	578
卸売業	13,475	14,139	14,194	14,979	1,504
小売業	21,847	21,063	21,344	21,151	△696
金融業・保険業	10,386	19,134	20,518	21,566	11,180
不動産業	96,832	103,797	107,655	107,951	11,119
物品賃貸業	6,014	5,901	6,042	6,326	312
学術研究、専門・技術サービス業	1,631	2,084	2,442	2,314	683
宿泊業	3,550	3,545	3,466	3,349	△201
飲食業	6,197	5,902	5,780	5,554	△643
生活関連サービス業	10,656	11,120	10,252	9,646	△1,010
教育・学習支援業	1,937	2,022	2,063	2,130	193
医療・福祉	21,068	21,120	20,351	20,595	△473
その他サービス	33,505	33,642	37,000	36,926	3,421
合計	359,789	379,344	386,514	386,523	26,734

② 損益の状況

A 資金利益

貸出金利息収入が前中間期比1億23百万円増加しましたが、有価証券利息配当金が同1億82百万円減少したこと等から、資金利益は同1億10百万円減少し47億99百万円となりました。

B 役務取引等利益

投資信託や保険商品等の販売により、預り資産関連手数料が増加したこと等から、役務取引等利益は前中間期比1億30百万円増加し8億7百万円となりました。

C コア業務粗利益

資金利益は減少しましたが、役務取引等利益が増加したことから、コア業務粗利益は前中間期比22百万円増加し56億5百万円となりました。

D 経費

物件費は前中間期比18百万円減少しましたが、人件費が同53百万円増加したことから、経費は同11百万円増加し42億33百万円となりました。

E コア業務純益

経費は前中間期比11百万円増加しましたが、コア業務粗利益が同22百万円増加したことから、コア業務純益は同11百万円増加し13億71百万円となりました。

F 国債等債券損益・株式等関係損益

国債等債券損益については、前中間期比1億20百万円減少し△25百万円、株式等関係損益については同2億13百万円減少し1億85百万円となりました。

G 与信関連費用

与信関連費用については、個別貸倒引当金繰入額が減少したこと等により、前中間期比1億94百万円減少し8億29百万円となりました。

H 経常利益

経常利益は株式等関係損益の減少等により、前中間期比2億5百万円減益の8億51百万円となりました。

I 中間純利益

中間純利益は前中間期比34百万円減益の6億80百万円となりました。

【2024年9月期における決算業績（単体）】

（単位：百万円）

	2023年9月期	2024年3月期	2024年9月期	前中間期比
	実績	実績	実績	
コア業務粗利益	5,583	11,110	5,605	22
うち資金利益	4,909	9,617	4,799	△110
うち役務取引等利益	677	1,499	807	130
経費	4,222	8,540	4,233	11
コア業務純益	1,360	2,570	1,371	11
国債等債券損益	95	△1	△25	△120
一般貸倒引当金繰入額	190	180	125	△65
業務純益	1,264	2,387	1,221	△43
臨時損益	△208	△370	△368	△160
うち不良債権処理額	844	1,260	714	△130
うち株式等関係損益	398	536	185	△213
うち貸倒引当金戻入益	—	—	—	—
うち償却債権取立益	12	37	10	△2
経常利益	1,056	2,016	851	△205
特別損益	△52	△171	114	166
当期（中間）純利益	714	1,327	680	△34
利益剰余金	14,341	14,796	15,210	869

③ 自己資本比率

自己資本の額は、利益の積み上げにより前年同月比7億95百万円増加し393億84百万円となりました。また、リスクアセットの額は、中小企業向け事業性貸出金及び個人向け貸出金が増加したこと等を要因として、同122億69百万円増加し4,509億17百万円となりました。以上のことから単体自己資本比率は、8.73%（同0.06ポイント低下）となりました。なお、連結自己資本比率は単体自己資本比率の低下を主因として8.94%（同0.11ポイント低下）となりました。

2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他当行が主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策

① 岩手県の経済環境及び復興状況

A 岩手県の経済環境

2024年度上期の岩手県経済は、生産動向における持ち直しの動きに足踏みがみられた他、住宅着工件数も前年同期を下回って推移しました。一方で、スーパーやドラッグスト

アを中心に個人消費は緩やかな回復の動きが見られました。また、雇用環境においても、県内雇用者所得や雇用者数がいずれも前年同期を上回った他、上期後半にかけ有効求人倍率の上昇がみられるなど雇用・所得環境は改善して推移しました。全体として岩手県内の経済は、緩やかに持ち直しの動きが見られる展開となりました。

B 岩手県の復興の状況

2011年に発生した東日本大震災により、岩手県は沿岸部を中心に甚大な被害に見舞われました。岩手県では2011年8月に「岩手県東日本大震災復興実施計画」を策定し、復興に向けた様々な取組みを推進してきました。2019年からは「いわて県民計画」の長期ビジョンにおいて、アクションプランである「復興推進プラン」を定め取組みを推進しています。2023年に策定した第2期復興推進プランでは『安全の確保』、『暮らしの再建』、『なりわいの再生』、『未来のための伝承・発信』を復興の4本の柱として掲げ、復興に向けた具体的な施策や事業を展開し、引続き取組みを進めることとしています。

これまでに、復興道路の全線開通や災害公営住宅の整備が完了するなど、多くの社会資本の整備が完了しております。また、政府が定める「第2期復興・創生期間」は2025年度までとされており、基本的な方針として、2025年度までに復興事業がその役割を全うすることを目指す旨が示されております。然しながら、岩手県による復興に関する意識調査によると、2024年時点においても東日本大震災が現在の生活に影響を与えているとする回答数が全体の1割を超えており、震災の影響が継続していることが伺えます。

また、意識調査の中では、復興ニーズ度（復興の「重要度」から復興の「実感」を減じた指標）が高い項目として、「被災した事業所の復興や新たな事業所の進出による雇用の場の確保」、「地域の特性を生かした農林水産業の振興」等が挙げられております。雇用の増加や地場産業の振興についてのニーズが上位に挙がっており、『暮らしの再建』や『なりわいの再生』への関心が高い結果となっております。

岩手県では、今後においても、市町村と連携し必要な対策を講じていくこととしております。

【岩手県の復興計画】（資料出所：岩手県「いわて県民計画（2019～2028）復興推進プラン」）



【岩手県の主な復旧・復興の進捗状況】

(資料出所：岩手県「いわて復興レポート 2024」、岩手県「主な取組の進捗状況 いわて復興インデックス（令和6年3月31日現在）」より当行作成)

■ 「安全の確保」

◇海岸保全施設の整備状況

◎要整備区間総延長 76.8 km



◇復興まちづくり（面事業）事業宅地供給区画数

◎宅地区画数 7,472 区画



◇復興道路供用延長キロ数

◎県内の事業化延長 359 km



■ 「暮らしの再建」

◇災害公営住宅整備戸数

◎整備予定戸数 5,833 戸



◇応急仮設住宅入居者数

◎ピーク時（2011年10月）43,738人



◇公立学校の復旧状況（沿岸地区）

◎被災学校数 86 校



■ 「なりわいの再生」

◇農地の復旧面積

◎復旧対象面積 542ha



◇養殖生産量

◎震災前3年同期平均値 47,478 t の比較



◇産地魚市場水揚量

◎震災前3年同期平均値 169,627 t との比較



◇沿岸地域事業者等成長支援

◎専門家派遣による助言等の支援者数 計画 221 者



◇県内主要観光地における観光客入込状況

◎震災前（2010年度）470万人回との比較



■ 「未来のための伝承・発信」

◇ 東日本大震災津波伝承館の来館状況

◎ 累計来館者数と団体の予約利用状況

累計来館者数	1,019,813 人
団体予約利用	134,897 人

◇ 「いわて震災津波アーカイブ～希望～」

(震災津波関連資料の検索・閲覧サイトのアクセス数)

◎ 2023 年度目標・計画値 220,000 回との比較

2023 年度実績	139,637 回
63.4%	

■ 「復興に関する意識調査」における復興促進ニーズ度

(資料出所：岩手県「令和 6 年「岩手県の東日本大震災津波からの復興に関する意識調査」結果」より当行作成)

順位	項目
1	災害時における高齢者や障がい者を支援する体制づくり
2	被災した事業所の復興や新たな事業所の進出による雇用の場の確保
3	ものづくり産業(製造業)の集積、新産業の創出
4	地域の特性を生かした農林水産業の振興
5	被災した商店街の再開、新たな商店街の整備
6	被災した商工業者の事業の再開
7	東京電力原発事故による県内の放射線影響対策
8	水産加工品の製造再開や県内外での販売の回復
9	被災地の健康づくりやこころのケアの推進
10	災害時の避難経路の整備や迅速な避難が可能な仕組みづくり

② 経営計画

■ 「とうぎん Vision」

当行では、これからの地域社会の発展に尽くしていくことを目的として、2022 年 4 月に「とうぎん Vision」を制定いたしました。この「とうぎん Vision」は、「コアバリュー(経営理念)」「パーパス(存在意義)」「長期経営計画」の 3 要素から構成されております。「コアバリュー」である『地域金融機関として地域社会の発展に尽くし共に栄える』と、「パーパス」である『地域力の向上』は普遍であり、「長期経営計画」は、「コアバリュー」「パーパス」の追求に向けた長期的な目標となっております。「長期経営計画」は期間 15 年としており、『2037 年 3 月末までに公的資金返済、返済後の単体自己資本比率 8.5%以上』を掲げております。

また、「長期経営計画」達成のための中期的な目標として、『中小事業者支援の深化と未来への挑戦』をテーマに掲げた 3 年間の「第 1 次中期経営計画」を策定しております。

【「とうぎんVision」の概要】

コアバリュー（経営理念）

「地域金融機関として地域社会の発展に尽くし共に栄える」

1950年（昭和25年11月1日）、東北銀行は、県民の要望に応える形で岩手県商工会議所連合会が中心となり、地元企業のための銀行として設立された戦後第一号の地方銀行です。

「地域金融機関として地域社会の発展に尽くし共に栄える」という経営理念は普遍であり、私たちはこれからの未来も地域社会と共に在ります。

パーパス（存在意義）

「地域力の向上」

私たちは、地域金融機関として、地域のお客様と共に、この地でより良い未来を創っていきたく考えています。

ここに住む一人一人が、ずっと住み続けたいと思える魅力ある地域にするためには、経済の活力が必要です。より良い地域を創っていけるよう、私たちは最大限の力を発揮して参ります。

長期経営計画

「2037年3月末までに公的資金返済、返済後の単体自己資本比率8.5%以上」

「コアバリュー」と「パーパス」を追求し、地域社会に貢献し続けるためには、自らも安定した経営基盤が必要となります。今後も地域と共栄していくために、私たち自身が健全性を維持し、地域の一員として成長して参ります。

【長期経営計画工程表】

項目	第1次 中期経営計画	第2次 中期経営計画	第3次 中期経営計画	第4次 中期経営計画	第5次 中期経営計画
	2022.4.1~2025.3.31	2025.4.1~2028.3.31	2028.4.1~2031.3.31	2031.4.1~2034.3.31	2034.4.1~2037.3.31
利益剰余金	15,000百万円	17,500百万円	20,000百万円	22,500百万円	25,000百万円
自己資本比率	8.5%以上	9.5%以上	10.0%以上	10.5%以上	8.5%以上 (公的資金返済後)
店舗政策	3エリアにて 実施予定	随時見直し			
現状のビジネスモデル の強化	伸長期間	継続			
新たなビジネスモデル の構築	地域の未来と共存 したビジネスモデルへ の挑戦	1モデル確立	1モデル確立		

■「第1次中期経営計画」

2019年4月から2022年3月を計画期間とした前中期経営計画では、成長予備軍先への取組みでは一定の成果を認識する一方で、本業支援の深化を目指した取組みでは本来の支援目的に対する活動が低迷するなどの課題を認識しました。前中期経営計画での成果や課題、市場環境、社会的要請、岩手県の復興状況等を踏まえ、更に地域の中小事業者に対する積極的

な支援を推し進めるため、経営強化計画の実施期間と同期間(2022年4月から2025年3月まで)の中期経営計画を策定しております。

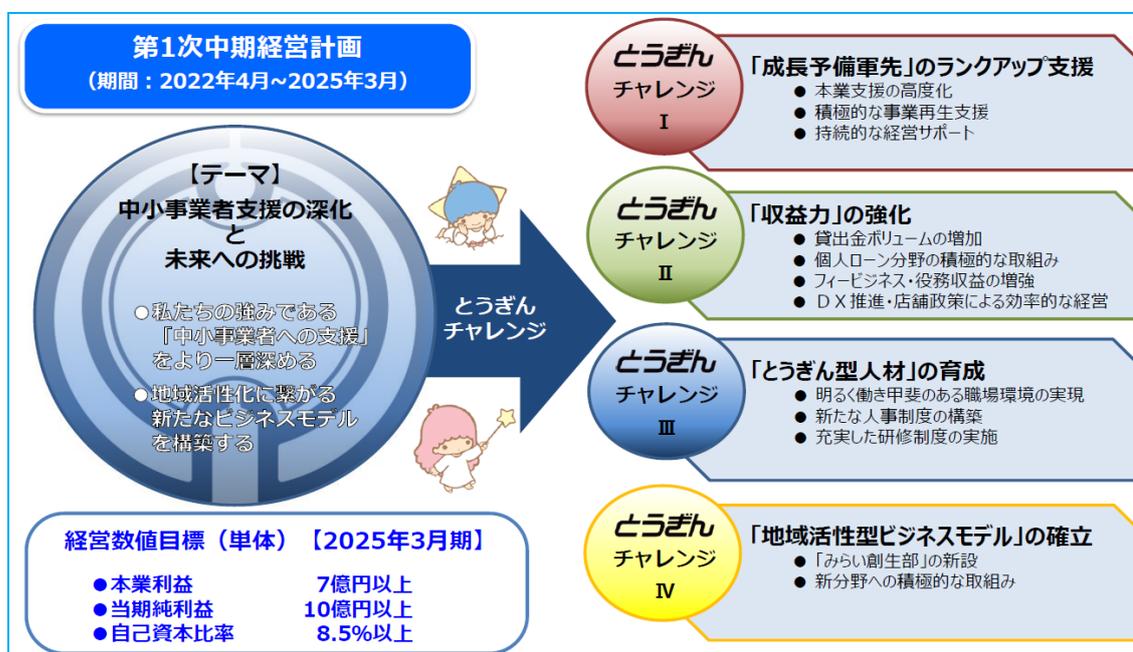
2022年4月に開始した中期経営計画は、「とうぎん Vision」に掲げる長期経営計画を達成するための中期的な戦略として位置づけており、「第1次中期経営計画」として定めております。「第1次中期経営計画」の中では、『「成長予備軍先」のランクアップ支援』、『「収益力」の強化』、『「とうぎん型人材」の育成』、『「地域活性型ビジネスモデル」の確立』の4つの「とうぎんチャレンジ」を掲げており、この「とうぎんチャレンジ」を着実に推し進めることで、当行の強みである「中小事業者への支援」をより一層深めるとともに、地域活性化に繋がる新たなビジネスモデルの基盤づくりに取り組むこととしております。

2024年度は「第1次中期経営計画」の最終年度であることから、現在は経営数値目標の達成と各チャレンジの完遂に向けて各施策を展開しております。「第1次中期経営計画」のテーマである『中小事業者支援の深化と未来への挑戦』に向けて取り組むことで、中小事業者への信用供与の円滑化及び地域における経済の活性化を図ってまいります。

※成長予備軍先

当行融資格付における正常先下位から要注意先に分類されるお客様

【第1次中期経営計画の概要】



【第1次中期経営計画期間の実績】

■経営数値目標（単体）の進捗状況

	2023年3月期 実績	2024年3月期 実績	2024年9月期 実績	2025年3月期 経営数値目標（単体）
本業利益	9.7億円	9.5億円	5.8億円	7億円以上
当期純利益	14.2億円	13.2億円	6.8億円	10億円以上
自己資本比率	8.78%	8.74%	8.73%	8.5%以上

※本業利益

貸出金平残×預貸金利回り較差+役務取引等利益-経費

■信用供与の実績（貸出金平均残高の推移）

（単位：百万円）

	2021年 3月期	2022年 3月期 (計画始期)	2023年 3月期	2024年 3月期	2024年 9月期	
	通期	通期	通期	通期	9月迄	計画始期比
総貸出金	620,632	632,701	643,043	660,809	666,894	34,193
うち一般貸出金	457,654	459,222	467,157	475,962	483,339	24,117
事業性	367,346	370,984	380,872	389,287	391,883	20,899
住宅ローン	81,322	79,784	78,267	78,618	83,020	3,236
消費者ローン	8,986	8,454	8,016	8,056	8,435	△19
うち地公体・市場性貸出金	162,977	173,479	175,886	184,847	183,554	10,075

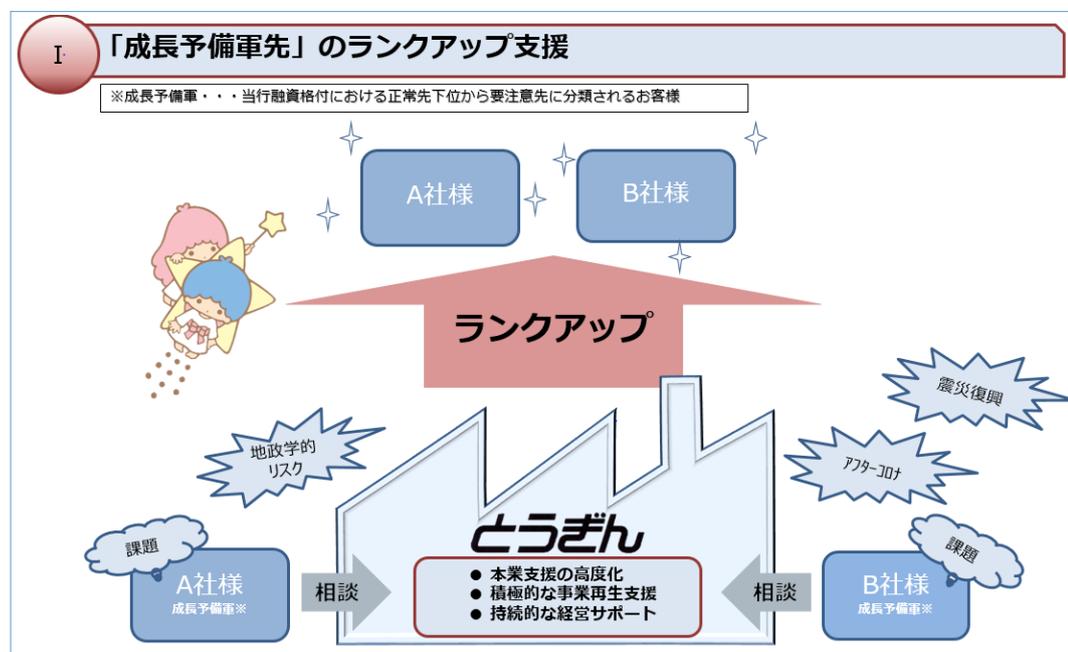
■成長予備軍先への信用供与の実績（事業性貸出金格付別平均残高の実績）

（単位：百万円）

	2021年 3月期	2022年 3月期 (計画始期)	2023年 3月期	2024年 3月期	2024年 9月期	
	通期	通期	通期	通期	9月迄	計画始期比
事業性合計	367,346	370,984	380,872	389,287	391,883	20,899
格付別						
正常先上位以上	89,075	79,016	85,231	81,044	83,855	4,839
【成長予備軍先】 正常先下位～要注意先	218,359	234,292	241,618	256,276	254,231	19,939
個人事業主等	41,731	39,616	36,278	34,369	34,478	△5,138
破綻懸念先以下	18,181	18,058	17,743	17,596	19,317	1,259

A とうぎんチャレンジの進捗状況について

a とうぎんチャレンジ I 「成長予備軍先」のランクアップ支援



地域の中小事業者を取り巻く環境は、コロナ禍による事業環境の変化や地政学的リスクによる資源価格の高騰等を受け、先行きが不透明な状況となっており、中小事業者は本業の立て直しや新事業・新分野への取組みという課題に直面しております。

当行の主要な取引先である中小事業者の多くを占める「成長予備軍先」のランクアップ支援では、これらの課題に取り組む中小事業者に対し、本業支援の提供などを通じ支援を実施することとしております。支援の目的はPL改善（EBITDAの向上）を中心とする取組みであり、その取組みを通じて中小事業者の持続的な成長へと発展させ、結果として財務格付のランクアップへ繋げていくこととしております。このPL改善によるランクアップ支援は、財務格付のランクダウン防止や不良債権の発生未然防止となり、支援する中小事業者の成長が地域力向上へ繋がるものと考えております。

成長予備軍先のランクアップ支援を測るKPIとして、2022年3月末時点で成長予備軍であった3,278先について格付遷移のモニタリングを実施しております。2024年9月末時点において、ランクアップした先は532先、ランクダウンした先が530先となり、ランクアップの先数がランクダウンの先数をやや上回る実績となりました。ただし、成長予備軍先に対するランクアップ支援を積極的に実施する中で、中小事業者の収益や財務内容については外部環境の影響を大きく受けるため、当行の支援の効果の把握が難しいという課題を認識しております。一方で、本業支援件数や金融支援実績は着実に増加していることから、引続き本業支援や持続的な経営サポートを実施することで、ランクダウンを抑制し、成長予備軍先のランクアップ支援に繋げてまいります。

ランクアップ支援に向けては、「本業支援の高度化」、「積極的な事業再生支援」、「持続的な経営サポート」を掲げ取組んでおります。

※EBITDA

営業利益＋減価償却費

◆「成長予備軍先」の格付遷移の状況（2024年9月末時点・2022年3月末対比）

	先 数	先数に対する割合
ランクアップ	532 先	16.2%
ランクダウン	530 先	16.1%
維持	1,762 先	53.7%
その他	38 先	1.1%
融資取引解消	416 先	12.6%
合 計	3,278 先	

○「本業支援の高度化」

当行では、従前より中小事業者への積極的な支援を展開してまいりました。第1次中期経営計画では、これを更に推し進め、事業環境の変化や様々な経営課題に直面する中小事業者に対する本業支援の高度化を図り、課題解決に向け取組むこととしております。

具体的な取組みとして、当行の支援が必要と思われる取引先を本業支援先として選定しております。この本業支援先に対し、事業者が抱える課題の解決に向け必要な支援を提供していくこととしており、本業支援先は随時見直しを図っております。本業支援については、販路拡大支援、マッチング支援等の「トップライン向上支援」、費用構造改善支援、経営人材確保支援等の「生産性向上支援」、事業再構築支援、新事業・事業再生支援等の「ポストコロナ支援」に分類しており、2024年9月末時点では872件の本業支援に着手しております。更に、本業支援先の中から事業性評価先を選定し、融資に携わる営業店行員が、1人1事業者以上の事業性評価を実施する体制としております。当行の事業性評価は経済産業省が策定したローカルベンチマークを活用し、中小事業者と積極的に対話を重ねながら、同じ目線で事業内容の理解を深めるものであり、事業者と課題を共有した伴走支援を実施しております。

また、本業支援の高度化に向けては、各営業店における本業支援の好事例を全行員が共有できる取組みを実施しております。本業支援好事例を蓄積し、その取組手法を全行員が横断的に共有することで、そこから学ぶ支援活動のレベルアップを目的としております。この好事例を共有する取組みは開始から3年目を迎え、全行的に定着しており、引続き支援活動のレベルアップを図り、本業支援の高度化へ繋げていくこととしております。

◆本業支援着手件数 (2024年9月末時点)

トップライン向上支援	生産性向上支援	ポストコロナ支援	合計
412 件	261 件	199 件	872 件

【支援事例 1】

支店間連携を活用した支援事例

本事例のお客様は、岩手県北地域において畜産業を営む事業者です。

当社は主要取引先から出荷頭数の増加を要請されており、肥育牛の増頭が喫緊の課題となっております。当社は肥育牛の増頭へ向けて、提携預託農家を増やす構想があり、新たな提携預託農家として県外の畜産業者を候補先としておりました。ただし、この候補先である畜産業者において牛舎の老朽化を要因とする改修の必要性が生じており、なおかつ、その資金調達が難航している状況でありました。当社としても、預託農家候補先の牛舎の改築は、当社の肥育牛増頭へ向けて解決すべき課題であったことから、当社の代表者から当行への相談に至りました。預託農家候補先へ近隣の僚店を紹介し、当行は支店間で情報を共有しながら対応を実施しました。預託農家候補先の資金調達における課題を整理し、当社の預託農家となることで業況の安定推移が見込まれると判断したことから、政府系金融機関と協調融資にて牛舎の改築資金対応を実施しております。結果として、当社においては提携預託農家が増え、出荷頭数の増加へ繋がっております。

また、当社は年間1,500トン以上の堆肥を製造し、農家向けに販売しておりました。一方で、製造する堆肥の約半数は販売先が見つからず、処理業者に処分を依頼している状況であり、当社においては、堆肥の処理費用削減の課題を抱えておりました。当行取引店において、銀行内のイントラネットワークを活用しこの情報共有をしたところ、僚店より堆肥を乾燥し、燃料として活用できる設備を取扱う企業の情報を入手したことから、当行顧客間のビジネスマッチングを実施しております。設備を導入した場合、年間500トン規模の堆肥処理が可能となり、燃料および処理コストの削減につながることから、現在導入に向け検討がなされております。

本件は、事業者が抱える複数の課題解決に向け、支店間で連携し支援に至った事例となります。また、当行の一次産業分野への積極的な支援体制が地域に浸透してきている結果であると捉えており、今後も一次産業支援を通じ、地域力向上に取組んでまいります。

【支援事例 2】

事業再構築補助金を活用した新規事業進出支援事例

本事例のお客様は、沿岸地域にて水産物卸売業を営む事業者です。

当社取引先である大手商社では、取扱っている内食需要向けのサバの加工品において、コロナ禍のロックダウンの経験もあり、現在海外へ委託しているサバの一次加工を国内の協力工場へ委託したいという意向がありました。当社の主業は卸売業ですが、代表者が水産加工会社の工場長の経験があったこともあり、大手商社より、一次加工の協力工場としての打診がありました。

当社としては、製造業は新規事業となりますが、売上の増加が見込まれる他、当社自身も加工を外注してきたことから、その内製化が図られ、今後地元資源の活用、養殖事業者との連携で付加価値の高い商品開発も可能であると捉え、事業化へ向け着手しました。新事業の支援に際し、当行では事業化のコスト面も考慮し、競売物件の情報を提供。十分活用できる物件であったことから本物件を工場として取得し、当行は金融支援を実施しております。また、事業再構築補助金の活用を提案し、当行は認定支援機関として事業計画等の申請書作成支援を実施しております。

こうした支援の結果、新規事業が順調にスタートし、本件新規事業においては、当社のトップラインの向上のみならず、地域の雇用創出にも貢献しております。

本事例は、新規事業を進めるにあたって、事業化に沿った工場取得の支援、計画策定と補助金申請の支援など、長期にわたる関与を通じた本業支援の事例となっております。

【支援事例 3】

新事務所建設における脱炭素化支援を含む複合的な支援事例

本事例のお客様は、LP ガスをはじめガソリン・灯油などのエネルギー供給を行う事業者です。

当社は、既存事務所の老朽化に伴う新築移転を構想し、地域のエネルギー供給会社として SDG s に配慮した設計にするとともに移転による事業強化・業務効率化及び生産性向上を目指していました。

メイン行である当行は、新築する事務所が ZEB Ready※適合建物であり、既存事務所と比較しエネルギー利用量削減が見込まれることから、当行提携先であるエネルギー量・CO2 排出量の可視化サービスを提供する企業を紹介しております。これにより新築移転後の CO2 排出量削減の可視化が可能となり、当行は事務所新築資金として、地域の脱炭素化支援を目的とする「とうぎんグリーン・ローン」を活用した金融支援を実施しております。

また、新事務所内の設備導入にあたっては、当行提携先である省エネ設備機器を取扱う企業を紹介しております。これにより、導入コストを 3 割程度低減することが可

能となりました。この他にも、当行イントラネットワークを利用して、当行取引先である電気保安業務委託先を紹介し新築事務所の委託業務費削減を図ったほか、PCやサーバー入替については、当行グループ企業のとうぎん総合リースを活用しております。

なお、当社は「とうぎん SDG s 取組支援サービス」を活用し、持続可能な社会の実現に向けた SDG s 宣言を策定されております。

事務所新築にあたり、複合的な支援を実施し、最終的に環境に配慮した新社屋ができたことで、地域に根ざした企業としてのイメージアップにつながった支援事例となっております。

※ZEB Ready・・・再生可能エネルギーを除き、基準一次エネルギー消費量から 50%以上の一次エネルギー消費量削減に適合した建築物

○「積極的な事業再生支援」

事業再生へ向けては、営業店と本部が協働し、帯同訪問の実施やモニタリングを通じて、ランクダウンの防止やランクアップに繋がる支援を継続して行っております。2024年10月には、中小事業者の経営改善に向けた行内体制強化を目的として、融資部内に企業経営支援室を新設しており、より充実した支援体制を構築しております。

事業再生に向けた具体的な取組みとして、これまでに中小企業活性化協議会と連携した研修を複数回開催し支援手法の蓄積を図った他、株式会社日本政策金融公庫とは、資本性劣後ローンを活用した協調融資スキームを創設しております。本スキームは中小事業者支援を目的としており、劣後ローンを利用することで、財務体質の強化が図られることが特徴となります。このような制度の活用や外部機関との連携を通じて、事業再生へ向けて取組むこととしております。

また、東日本大震災で被災した事業者のうち、岩手産業復興機構等による債権買取りが行われた事業者に対する Exit 支援も継続して取組んでおります。

引き続き、モニタリングや対話を継続的に実施し、積極的な事業再生支援に取り組んでまいります。

【支援事例 4】

日本政策金融公庫との連携による再生支援事例

本事例のお客様は、岩手県県央部にて液化石油ガス製造販売業を営む事業者です。タクシー用オートガス販売をメインとしており、間もなく創業 70 年を迎えようしている企業ですが、近年、主要販売先であるタクシー業界の経営難や廃業等の影響もあり売上が減少傾向となっております。更に、円安や中東情勢の緊張等による仕入価格の上昇もあり、思うような収益を上げることが困難な状況となり債務超過が継

続、資金繰りにも影響を来すようになっておりました。

そこで、当行では各金融機関と連携し、日本政策金融公庫の資本金劣後ローンの導入による債務超過解消を図り、それを契機とするリファイナンスによる返済負担の軽減を図りました。

その結果、キャッシュフローの範囲内での金融債務の償還が可能となり、資金繰りの不安は払拭され、本業により注力できる態勢となっております。

本件は日本政策金融公庫と複数の民間金融機関での協調による金融支援を実施した事例となっております。

○「持続的な経営サポート」

当行は、2020年からの新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けた成長予備軍先を含む中小事業者への資金繰り支援を積極的に展開してまいりました。現在においても、資金繰り支援を実施した全2,408先についてアフターフォローを実施しております。アフターフォローでは資金繰り支援を実施した先を収支や資金繰り計画に基づいて4類型に分類し、個別の支援策を定め、本業支援や追加の金融支援を実施しております。この4類型については定期的に見直しを実施し、事業者の実態に即した支援を提供することとしております。

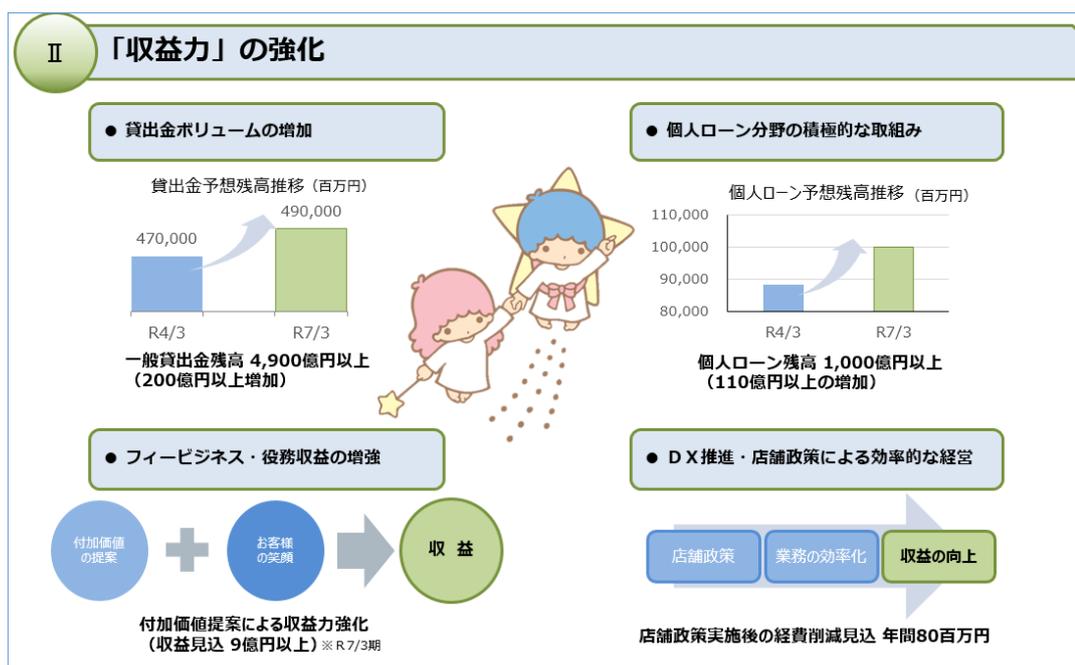
新型コロナウイルス感染症拡大に伴う資金繰り支援において需要が大きかった所謂ゼロゼロ融資制度や、その後の借換保証制度については、現在取扱いは終了しております。一方で、分類した4類型のうち、条件変更や追加融資の検討が必要な先へは、資金繰り支援を継続するとともに、金融支援以外の本業支援を実施するなどの持続的な経営サポートを継続しております。今後も状況に応じた対応を実施することで成長予備軍先を含む中小事業者の持続的な成長へと繋げてまいります。

◆新型コロナウイルス感染症対応資金繰り支援先の4類型の定義と先数

分類	定義
分類① 支援不要先Ⅰ	調達時預金+調達額以上の預金残高となっている先（滞留先）
分類② 支援不要先Ⅱ	調達資金が資金繰りに利用され、営業収支及び経常収支黒字先
分類③ 条件変更の検討が必要な先	営業収支は黒字であるが、経常収支赤字先
分類④ 追加融資の検討が必要な先	営業収支赤字先

	2023年9月末	2024年3月末	2024年9月末
分類①	510先	501先	500先
分類②	1,205先	1,183先	1,188先
分類③	140先	154先	154先
分類④	553先	570先	566先

b とうぎんチャレンジⅡ 「収益力」の強化



とうぎん Vision から繋がる第1次中期経営計画の達成と、そのテーマである中小事業者支援の深化を持続的に取組むために、「収益力」の強化を図ることとしております。「収益力」の強化に向けては、「貸出金ボリュームの増加」、「個人ローン分野の積極的な取組み」、「フィービジネス・役務収益の増強」、「DX推進・店舗政策による効率的な経営」の4つを柱として掲げ取組んでおります。

また、一般貸出金残高、個人ローン残高、法人関係役務収益、預り資産役務収益、為替自動化率の5項目を収益力強化へ向けたKPIとして定め、取組みを実施しております。

○ 「貸出金ボリュームの増加」

本計画期間中に貸出金ボリュームを着実に増加させることで収益力の強化を図ることとしております。貸出金ボリュームの増加に向けては、当行の強みである中小事業者への金融支援を中心に取組みを行っており、具体的な取組内容として、チャレンジⅠにおける金融支援に加え、営業店アクションプランに基づいた活動を実施しております。営業店アクションプランは、それぞれの営業店が、その地域や支店特性を踏まえ策定した具体的営業活動を盛り込んだ計画であり、営業店アクションプランの実践と本部の関

与を通じて、貸出金ボリュームの増加に繋げていくこととしております。また、中小事業者の多様なニーズに対応するために、「とうぎん地域貢献寄付型ローン」等の各種事業性融資商品を取り揃える他、住宅ローンを中心とする個人ローンについても積極的な活動を展開する等、様々な施策を実施しております。

貸出金ボリュームの増加においては、主に中小事業者向け及び個人向け貸出金で構成される一般貸出金残高を KPI として定め取組みを実施しており、第 1 次中期経営計画の最終年度となる 2025 年 3 月末については、一般貸出金残高を 4,900 億円以上とする目標を掲げております。2024 年 9 月末時点の一般貸出金残高は 4,911 億円となり、第 1 次中期経営計画における目標を前倒しで達成する結果となりました。中計始期となる 2022 年 3 月末との比較では、一般貸出金は 233 億円増加しております。これまでに、成長予備軍を中心とする中小事業者向け貸出金が伸長してきたほか、2024 年度上期においては、個人向け貸出金が大きく増加しており、各施策の成果が現れていると認識しております。

第 1 次中期経営計画で掲げる一般貸出金残高の目標は前倒しで達成しておりますが、現在は、収益力強化へ向けた更なる貸出金ボリュームの増加へ向け、一般貸出金残高を 5,000 億円以上とすることを目指し取組みを進めております。引続き、営業店アクションプランを中心とする取組み等を実施していくことで、更なる貸出金ボリュームの増加を図ってまいります。

◆一般貸出金残高

2022 年 3 月末実績 (計画始期)	2024 年 3 月末実績	2024 年 9 月末実績	2025 年 3 月末目標
4,678 億円	4,863 億円	4,911 億円	4,900 億円以上

○「個人ローン分野の積極的な取組み」

本計画期間中に個人ローン分野へ積極的に取組み、収益力の強化を図ることとしております。個人ローン分野においては、顧客ニーズに対応した商品内容の充実や利便性の向上を通じ、現役世代の顧客基盤の拡大に向け取り組んでおります。具体的な取組みとして、これまでに住宅ローンの商品改定や借換専用商品の発売を行い、商品内容の充実を図ったほか、消費者ローンにおいては Web 完結型ローンを発売し、利便性の向上を図るなど、様々な取組みを実施しております。

2024 年 9 月末時点の個人ローン残高の実績は 947 億円となりました。住宅ローンを中心に、当行の取組みや商品性が浸透し、2024 年上期において個人ローン残高は大きく増加しております。

また、第1次中期経営計画の最終年度となる2025年3月末については、個人ローン残高を1,000億円以上とする目標を掲げており、現在の個人ローンの増加基調を更に加速させ、個人ローン残高の増加へ繋げていくこととしております。

今後については、個人ローンにおける更なる利便性の向上や資金需要に合わせた施策を展開することで、個人ローン分野への積極的な取組みを進めてまいります。

◆個人ローン残高

2022年3月末実績 (計画始期)	2024年3月末実績	2024年9月末実績	2025年3月末目標
868億円	885億円	947億円	1,000億円以上

○「フィービジネス・役務収益の増強」

本計画期間中にフィービジネス・役務収益の増強を行うことで収益力の強化を図ることとしております。フィービジネス及び役務収益の取組みは、付加価値のある提案によってお客様に喜んでいただき、その成果として収益に繋げていくものです。具体的には、法人向けでは、取引先の本業支援や事業課題の解決に向けた支援、個人向けでは、資産形成に向けた提案を実施しております。

フィービジネス・役務収益の増強においては、法人関係役務収益及び預り資産役務収益をKPIとして定め、取組みを実施しており、第1次中期経営計画最終年度である2025年3月期には、この2つの収益の合計を9億円とする目標を掲げております。

法人関係役務収益の2024年9月迄の実績は84百万円となりました。2025年3月期通期の目標を3億円としておりますが、足もとでは乖離がある状況を認識しております。法人関係役務収益は、主にお客様の抱える事業課題の解決に向けた支援及びサービスに対する収益であり、お客様のニーズを繋ぐビジネスマッチングや課題解決のソリューション提供を中心に活動を展開していることから、中小事業者の潜在ニーズの把握・本部と営業店の協働等を通じ、中小事業者の様々なニーズに的確に対応しながら、法人関係役務収益の増強に向け取組んでまいります。

また、預り資産役務収益の2024年9月迄の実績は3億18百万円となりました。2025年3月期通期の目標を6億円としており、お客様の資産運用ニーズに応じたコンサルティング活動が順調に推移していると捉えております。当行では、新NISAの活用や職域セミナーの開催等により資産形成支援を積極的に展開しております。今後についても、資産形成支援に関する取組みの更なる推進と深化を図り、預り資産役務収益の増強に取組んでまいります。

引続き、法人及び個人のお客様に付加価値のある提案を行い、収益に繋げていくこととしております。

◆法人関係役務収益・預り資産役務収益

	2023年3月期 通期実績	2024年3月期 通期実績	2025年3月期 実績(9月迄)	2025年3月期 通期目標
法人関係役務収益	135百万円	233百万円	84百万円	300百万円
預り資産役務収益	484百万円	578百万円	318百万円	600百万円

○「DX推進・店舗政策による効率的な経営」

本計画期間中にDX推進・店舗政策による効率的な経営に向けて取組むことで収益力の強化を図ることとしており、デジタル化に伴う非対面取引の推進や、持続可能な金融インフラの提供に向けた店舗チャネルの再構築に取り組んでおります。

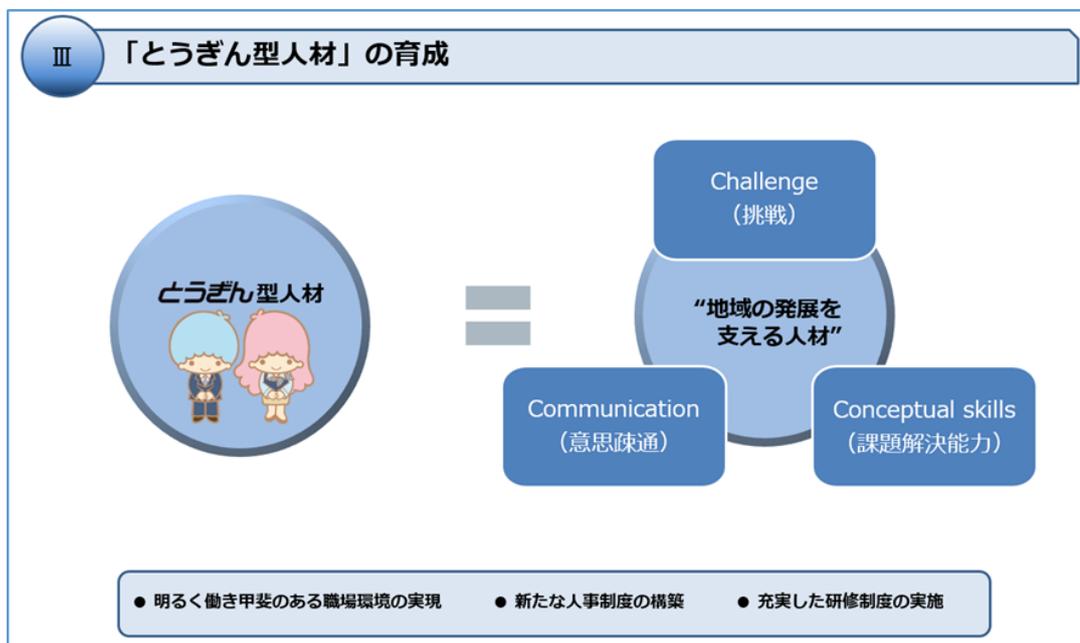
これまでに、Web完結型ローンの導入やインターネットバンキングの推進等を図り、デジタル活用による効率化に取り組んでおります。また、店舗政策では、第1次中期経営計画期間中に3地区において共同店舗の形態で営業する支店内支店化を実施したほか、岩手県内の2店舗において隔日営業を導入しております。それらの施策により、人員の再配置が可能となっており、引続き地域の金融インフラを維持しながら、営業効率の向上に努めてまいります。

上記の他にも、DX推進に向けた取組みとして、銀行全体のDX推進を体系的に検討するために、IT部会を設置しております。IT部会においては、顧客満足度向上に向けた非対面チャネルの高度化や、生産性向上に向けたシステム導入等を本部各部が横断的に検討しております。また、DX推進においては、為替自動化率をKPIとして定め、取組みを実施しております。2024年9月時点における実績は、87.8%となっており、期初に設定した目標を上回る実績となりました。今後においても、インターネットバンキングの更なる浸透と利用促進等を図りながら、効率化に向けた取組みを実施してまいります。

◆為替自動化率

2024年9月実績	2025年3月目標
87.8%	86.9%

c とうぎんチャレンジⅢ 「とうぎん型人材」の育成



「とうぎん型人材」とは“地域の発展を支える人材”であり、その育成に向けて、「明るく働き甲斐のある職場環境の実現」、「新たな人事制度の構築」、「充実した研修制度の実施」に取り組んでおります。また、その取組みの中では、「従業員満足度・幸福度の向上」、「モチベーション向上に繋がる人事制度の見直し」、「3C 要素を基幹とした人材育成体系の構築」を具体的な施策として掲げております。

○ 「従業員満足度・幸福度の向上」

従業員満足度・幸福度を把握するための取組みとして、これまでに全従業員向けに従業員満足度調査およびストレスチェックを実施しております。調査において認識した課題に対し、処遇改善等を実施しており、従業員満足度の向上に向け取り組んでおります。

また、コミュニケーション研修、ハラスメント研修、キャリア研修等の各種研修を開催し、働きがいのある職場環境の実現に向けた取組みを図っております。定期的に行っている従業員向けのストレスチェックにおける、「職場のコミュニケーション」、「働きやすさ」、「働きがい」の項目について、過年度と比較し指標が向上しており、これまでの取組みにおける一定の成果を認識しております。

加えて、今年度においては、人事部が全営業店を臨店し従業員一人ひとりと対話することで、働きやすい職場環境の整備に繋げる取組みを実施しております。今後においても、諸制度の改定や各種研修の開催、従業員とのコミュニケーション等を通じ従業員満足度・幸福度の向上へ向け取り組んでいくこととしております。

○「モチベーション向上に繋がる人事制度の見直し」

モチベーション向上に繋がる人事制度においては、人事考課制度や賃金体系など人事制度全体を見直ししていく必要があると認識しております。人事制度については、従業員満足度調査から得た結果等を踏まえながら、随時見直しを行っております。

具体的な人事制度の見直しとして、2023年度にベースアップ及び初任給の引上げを実施したほか、2024年度には一部行員の処遇改善及び福利厚生の拡充を図っております。

また、2025年度における初任給の引上げについても既に決定しております。今後についても、人事制度の見直しの検討を継続的に行い、従業員のモチベーション向上に繋げていくこととしております。

○「3C要素を基幹とした人材育成体系の構築」

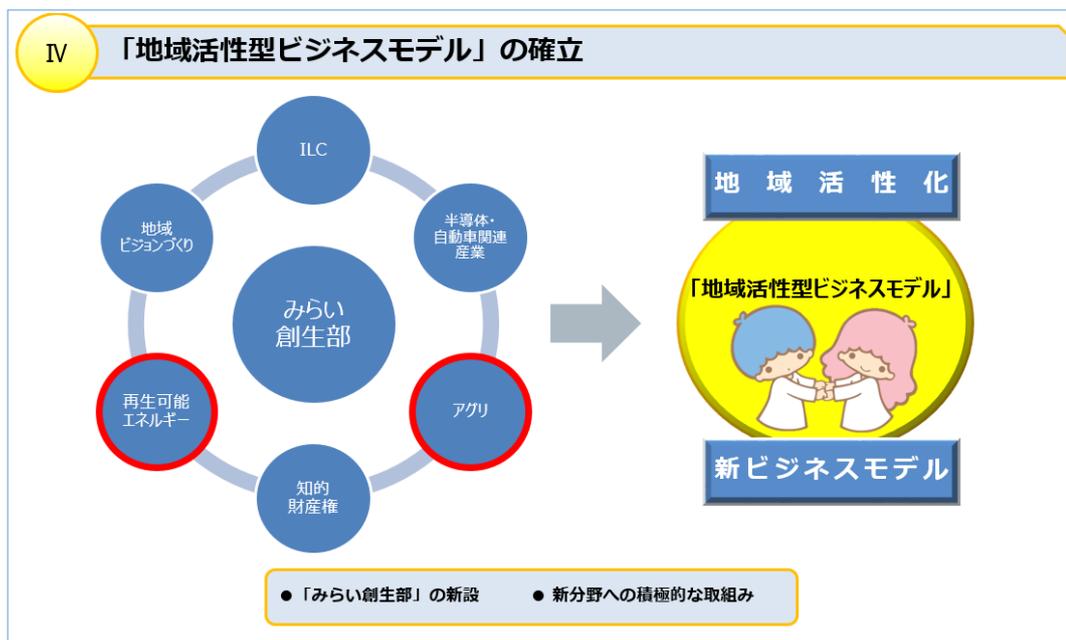
3C要素を基幹とした人材育成体系の構築においては、各種資格取得者の養成や研修体系の構築を実施しております。

当行は、入行後4年間を集中育成期間として定め、その後は自身のキャリアデザインに応じて研修に参加する「選択型研修体系」を構築しております。若年層に対する研修を多く開催する他、第1次中期経営計画に関連する「脱炭素ビジネス研修」や「一次産業研修」、「法人新規先開拓研修」等の課題解決能力向上に向けた研修についても積極的に開催しております。各研修においては外部講師を招き、より実践的な内容とするなどし、研修内容の質の向上に取り組んでおります。

また、外部組織である全国地方銀行協会が主催する研修へも当行行員を積極的に派遣し、行員の知識及び知見の向上を図っております。

今後についても、研修制度の充実等を通じ、人材育成に取り組んでいくこととしております。

d とうぎんチャレンジⅣ 「地域活性化型ビジネスモデル」の確立



「地域活性化型ビジネスモデル」の確立に向けては、2022年4月に本部組織の改定により新設した「みらい創生部」が中心となり取組んでおります。

第1次中期経営計画開始時より、地域活性化型ビジネスモデルとして有望な分野を実際に活動しながら検討・選定しております。具体的には、当行の強みと営業エリアの地域資源を活かせる分野として、再生可能エネルギー分野とアグリビジネス分野の2分野を選定しております。また2023年度には、選定した2分野をより発展的に支援すべく、再生可能エネルギー分野を「地域脱炭素化支援」、アグリビジネス分野を「一次産業支援」と再定義し、第1次中期経営計画期間中において、新たなビジネスモデル構築の基盤作りに取組んでおります。

○地域脱炭素化支援における取組み

現在、世界的にもカーボンニュートラル社会の実現に向けた潮流が高まっており、今後も拡大していくと予想しております。これらの動きに連動して、国内及び地域経済においても脱炭素化に向けた機運が広がり始めています。地域の脱炭素化には新たな再生可能エネルギーの創出が不可欠となりますが、その為には豊かな再エネ資源が必要となります。その点、当行が地盤とする岩手県は広く豊かな自然を有しており、再生可能エネルギーの開発余地は大きいと見込んでおります。当行では、地域脱炭素化支援を通じた新たな投資を興すことで地域経済の活性化を図るべく、積極的な支援に取り組んでおります。

具体的には、地域の中小事業者への支援として、外部専門家との業務提携による支援メニューの充実を図っております。また、脱炭素化に向けた投資を金融面から支援する

ことを目的に、新たな制度融資として『とうぎんグリーン・ローン』を制定し、地域脱炭素化に貢献する投資の金融支援を積極的に実施しております。

加えて注力しているのは、自治体と連携した地域脱炭素化の取組みです。具体的には、環境省が募集する「脱炭素先行地域」事業において、岩手県宮古市、岩手県紫波町、岩手県釜石市、岩手県陸前高田市の4市町にて共同提案者として参画しております。いずれの自治体とも全国に先駆ける先導的な事業であり、事業構想段階から支援を行い、実現に向けた支援を行ってまいります。

地域脱炭素化支援分野における活動のKPIとして、環境関連融資残高を設定し取組みを展開しております。環境関連融資残高の定義は資金用途を「CO2排出量の削減に貢献し地域脱炭素化に資するもの」としており、2024年9月末の残高実績は237億円となっております。2024年3月末と比較し微減となっておりますが、2025年3月末の目標260億円を達成すべく地域脱炭素化に向けた取組みを推進してまいります。

また、2024年2月に他業銀行業等高度化会社として設立した「とうぎんリニューアブル・エナジー株式会社」では、再生可能エネルギー事業に特化した事業を展開すべく活動を行っております。当行グループ自らが再生可能エネルギー事業を展開し、地域の脱炭素化と新たな経済循環の促進による地域経済の活性化を図り、「地域力の向上」に貢献してまいります。

◆環境関連融資残高

2024年3月末実績	2024年9月末実績	2025年3月末目標
238億円	237億円	260億円

○一次産業支援における取組み

当行の営業エリアにおける農業産出額は全国でもトップクラスであり、一次産業は地域の重要な基幹産業です。当行は、従前から一次産業を地域の重要な産業と位置付け、積極的な支援を行ってまいりました。今般、一次産業支援を地域活性型ビジネスモデルとして注力すべき分野に選定し、当行がこれまでの支援で培ったノウハウや地域での認知度を活かし、さらに強化することで地域の一次産業を担う事業者への支援を進めております。

具体的には、一次産業支援における新たな取組みとして、外部事業者と提携し、水稻の「中干し期間の延長によるJ-クレジットの創出」を紹介することで一次産業者の収益機会増加の支援を実施しております。2024年6月からは、当行自らが生産者の取組サポート業務を開始し、より主体的な支援に取り組んでおります。

また、一次産業支援における金融面での支援として、農林漁業を営む事業者に対する専用の制度融資である『とうぎん一次産業者向けローン「みらいのたね」』を制定して

おります。この制度融資の特徴は、日本政策金融公庫との協調融資利用を前提としており、一次産業者の多様なニーズに対応する制度内容となっております。

既存の『とうぎん・もりしんアグリファンド』を活用した取組みでは、2023年度に2先に対し出資を実施しております。これにより、当ファンドの出資上限に達したことから、今後は出資先の成長発展に向けた伴走支援を行ってまいります。

一次産業支援分野では、KPIとして一次産業者向け融資残高を設定し取組みを展開しております。2024年9月末時点の実績は112億円となりました。飼料価格や資材高騰による影響で投資環境が厳しいことで資金需要が弱い状況ですが、引続き外部環境の変化を注視し支援を行っていく方針です。2025年3月末の目標は120億円としており、営業店と本部の協働による一次産業者への支援方途を拡大し目標達成に向け取組んでまいります。

◆一次産業者向け融資残高

2024年3月末実績	2024年9月末実績	2025年3月末目標
112億円	112億円	120億円

③ 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

A 中小規模の事業者に対する信用供与の本部支援体制

中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化に向けて、各営業店に対する本部サポート体制を構築しており、それぞれの部署の専門性を高めるような体制としております。2022年4月には本部組織の改定を実施し、第1次中期経営計画に掲げる『とうぎんチャレンジIV「地域活性型ビジネスモデル」の確立』に向けて、「みらい創生部」を新設しております。現在は「支店統括部」、「みらい創生部」、「融資部」が中心となり中小規模の事業者への資金供給、各種ソリューションの提供、経営改善支援等の本部サポートを行っております。

a 支店統括部における取組

支店統括部では本部支援の2つの役割に対し次のとおり取組んでおります。

一つ目は、営業店の営業推進活動の中心的な役割を担う部署として、銀行施策にかかる営業推進の企画立案から、営業店の営業活動の指導、営業支援システム（KeyMan）を活用した推進項目の進捗管理等を行っております。また、各営業店に担当するエリアマネージャーを配置しており、2024年度上期においては、4人のエリアマネージャーが臨店やグループ会議を通じて営業活動の指導等を実施しております。

二つ目は、中小事業者の本業支援を推進する中心的な役割を担う部署として、取引先のライフステージに応じた支援を実施するためのソリューション導入の企画等を行っ

ております。2024年度上期においては、LED照明導入による電気料金削減およびCO2排出削減提案サービス、脱炭素経営に取り組む企業に対するカーボンプレジットの取引や活用に関するコンサルティングサービス、エネルギー対策補助金の申請に関する支援サービスなど、ソリューションメニューの追加を行っております。また、ビジネスマッチング機会の提供として行内イントラネットワークの活用を促進する他、販売機会の提供として「いわて食の大商談会」への案内を実施しております。

上記の他にも、リテール推進も担い、住宅ローンを中心とする個人ローンの商品開発や、各種金融サービス等の企画を行っております。リテール推進では商品開発等の企画立案から始まり、広告宣伝等の商品PR、販売状況の管理、検証までを統括しております。

支店統括部は営業推進全体を統括する部署になりますが、「みらい創生部」、「融資部」、「資産運用サポート部」と協働し各営業店をサポートする体制としております。

b みらい創生部における取組

みらい創生部は2022年4月に『「地域活性型ビジネスモデル」の確立』に向けて新設した部署となります。地域のみらいに貢献する新たなビジネスモデルの構築に向け、2023年度より選定した「地域脱炭素化支援」と「一次産業支援」の2分野に集中し、地域活性型ビジネスモデルとして確立すべく取組んでいます。

具体的には、みらい創生部内に両分野の専担者を配置し、同専担者による積極的な渉外活動と営業店支援を実施し、融資案件の創出や、外部事業者との提携による様々なソリューションを活用することで事業者や自治体等の抱える課題解決に取り組んでおります。

c 融資部における取組

当行は2024年10月に、従前の融資管理部を融資部とする本部組織機構の改定を実施しており、同時に、融資部内に企業経営支援室を新設することで、中小事業者を中心とする取引先の経営支援を強化する体制を整備しております。

融資部では、経営改善・事業再生支援先企業等に対する事業計画の策定支援や、支援先への直接訪問によるモニタリング、各営業店への臨店指導などを通じて対象企業の早期改善及び再建を果たすための支援を継続して行っております。

2024年度には、要注意先以下の中から51先を重点管理先として選定し、うち22先については本部関与先とし、営業店との協働により、ランクダウンの防止やランクアップに向けた取組みを行っております。取組みの結果、エネルギー価格の高止まりや原材料高騰により厳しい事業環境が続いている中、2先について債務者区分のランクアップが図られました。

また、被災企業に対する支援については、東日本大震災事業者再生支援機構、岩手(宮城)産業復興機構と連携し、被災企業の事業再生支援や二重ローン問題解決へ向けた営

業店サポートを行い、支援開始(2012年)から累計で112先に対して支援を行ってまいりました。

加えて、両機構による新規支援の受付期間が完了している現在においては、債権者間調整を必要とする中小事業者に対し、外部の専門的なノウハウを活用するべく「中小企業活性化協議会」と連携し支援を行っております。2024年度上期においては4先の事業者について新規対応を行っております。

引続き、各機関と連携しながら営業店サポートを継続してまいります。

※重点管理先

定例的なモニタリングにより経営実態を適切に把握したうえで、経営改善支援や本業支援、抜本的な事業再生支援、廃業支援等に当行が積極的に関与する事業者

B 中小規模の事業者に対する信用供与の実施状況を検証するための体制

中小規模の事業者に対する信用供与の実施状況を検証するための体制として、取締役会・常務会において定期的に実施状況の進捗管理及び検証を行っているほか、支店長会議を開催し施策及び各種計画数値の周知徹底を図っております。加えて、営業店長または渉外課長を対象に地域毎に開催する「グループ会議」等で進捗状況の周知及び営業推進の指導を行っております。取組み結果については、営業店業績評価等を通じ評価を行い、営業店・行員のモチベーション向上に努めております。

a 取締役会・常務会

取締役会は原則毎月1回、常務会は原則毎週開催しております。取締役会には監査等委員3名、常務会には常勤監査等委員1名が出席し、ガバナンス強化に努めております。社外取締役については独立役員5名を選任し、第三者の客観的かつ中立的な視点を取入れた経営管理体制としております。

中小規模の事業者への信用供与を含む中期経営計画や、それに基づく年度施策等については、進捗状況を常務会に付議し、取締役会に報告することで、進捗状況の確認並びに以後の改善策・推進策等をチェックする体制としております。

b 支店長会議

全営業店長及び本部の部室長を対象に「支店長会議」を開催しております。2024年上期においては支店長会議を1回開催しており、会議の中では第1次中期経営計画の進捗状況や年度施策、その他重要事項等について周知・徹底を図っております。

c グループ会議

全営業店の営業店長または渉外課長を対象として、第1次中期経営計画及び年度施策

で掲げるチャレンジ遂行に向けて営業推進活動の指示徹底を目的とし、地域毎にグループとして区分けした「グループ会議」を実施しております。2024年度上期においては、営業店長を対象とするグループ会議を地域毎に1回開催しております。会議の中では、第1次中期経営計画に掲げるチャレンジⅡを中心に、収益力強化に向けた取組みの方向性や営業店アクションプラン活用の進捗状況等の確認、預貸金と役務取引の動向とその取組みについて指示しております。

2024年度下期においても、全営業店の営業店長及び渉外課長を対象として、年度施策に対する取組状況の確認や活動成果を共有するほか、営業推進活動の指示徹底を目的としてグループ会議を開催する予定としております。

d 営業店業績評価

2024年度営業業績評価については、第1次中期経営計画に基づいた評価としており、従来から継続して「成長予備軍」、「本業支援」項目への評価を高めるような体系としております。また、上記に加え、地域活性型ビジネスモデルの確立に向け、現在注力している一次産業支援及び地域脱炭素化支援に関連する項目についても業績評価の対象とする評価体系としており、各種施策に基づいた取組みを強化する仕組みとしております。

e CAP 会議

前中期経営計画期間中に、中期経営計画達成に向けた取組みを評価・検証していく過程において様々な課題を認識しました。現状分析の実施・評価をした上で、共有した課題の解決へ向けて取組むために、「CAP 会議」を設置しております。CAP 会議を通じて、「現状分析」⇒「評価」⇒「課題抽出」⇒「対応策の検討、実践」といったPDCAサイクルを回していくこととしております。

2024年上期においては、CAP 会議を2回開催しております。会議では、今後の中期経営計画における施策展開に向け、当行の収益構造等に関連する議題を挙げ、それぞれの課題を認識し対応策を検討しております。

f 営業推進会議

従来 ALM 委員会において協議を行っていた営業推進に関連する事項を移管し、議論の深化を図ることを目的として、営業推進会議を新たに設置しております。

営業推進会議は月次で開催しており、信用供与の状況や今後の見通し等について協議を行うほか、収支計画の進捗状況を定期的に把握・管理し、今後の取組みへ繋げていくこととしております。

④ 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策

A 融資審査体制の整備

第1次中期経営計画においても「成長予備軍」を中心とする中小事業者へ積極的にリスクテイクしていくこととしており、貸出金残高が増加している「成長予備軍」への金融支援を継続しつつ、信用リスクの抑制に向けて、成長予備軍先のランクアップ支援にも取り組んでいくこととしております。その中で、2022年4月には、それまで支店統括部において担っていた案件審査について、融資部へ移管し、すべての案件審査を融資部にて行う審査態勢への見直しを実施しております。

B 営業店アクションプランの策定

第1次中期経営計画の達成のための具体的な行動計画として、各営業店の地域特性や営業店特性を踏まえながら、目標達成に至るまでのプロセス（どのような行動、取組が必要か）を明確にし、それを実践することを狙いとして「営業店アクションプラン」を策定しております。現在は、2023年度の取組状況を踏まえ、アクションプランの修正と各施策の対象先リストの商材登録化を実施し、その内容に基づいた行動を展開しております。

「営業店アクションプラン」はその実践による活動結果を通じて随時見直しを行い、その実践成果を高める運用を行っております。

C 経営者保証に過度に依存しない融資に向けた対応

2013年12月5日に公表された「経営者保証に関するガイドライン」（以下、「ガイドライン」という。）を踏まえ、これまでに内部基準の見直しを実施し、新規の無保証融資や保証契約の解除等に取り組む、被災企業を含む中小規模の事業者への円滑な資金供給に取り組んでまいりました。

また、2023年4月には、「経営者保証に対する取組方針」を策定しております。今後も引続きガイドラインに則して、中小規模の事業者の経営状況等を勘案し、経営者保証に過度に依存しない融資の促進を図るとともに、保証契約締結の際や保証債務の整理の申出において誠実な対応を行ってまいります。

新規融資に占める経営者保証に 依存しない融資の割合 (件,%)	2022年度	2022年度	2023年度	2023年度	2024年度
	上期	下期	上期	下期	上期
{ (①+②+③+④) ÷ ⑤} × 100	33.9%	28.7%	37.2%	31.6%	38.1%
① 新規に無保証で融資した件数	976	820	1,090	889	1,165
② 経営者保証の代替的な融資手法として、 停止条件付保証契約を活用した件数	0	0	0	0	0
③ 経営者保証の代替的な融資手法として、 解除条件付保証契約を活用した件数	0	0	0	0	0
④ 経営者保証の代替的な融資手法として、 ABLを活用した件数	1	0	2	1	1
⑤ 新規融資件数	2,878	2,860	2,939	2,815	3,058

D 各種ビジネスローン

中小事業者に対する円滑な資金供給への取組みを金融面から積極的に支援していくために、利便性の高い各種ビジネスローンを取扱いしております。従前より、復旧・復興などに対応する「復興ビジネスローン 2000」や地域活性化に取組む事業者に対しての支援を目的とした「とうぎん雇用拡大支援ローン（人増繁盛）」、「とうぎん創業支援ローン（起業のとびら）」を取扱っている他、「とうぎん医療・介護ローン」などの取扱いをしております。「とうぎん医療・介護ローン」では、「はるかプラン（運転資金・設備資金）」、「みらいプラン（開業資金）」、「きずなプラン（貸貸用医療介護福祉施設等の設備資金）」の3つをラインアップし、医療・介護事業者への資金供給を行っております。

2021年には、中小事業者の地域貢献活動を支援する「とうぎん地域貢献寄付型ローン」の取扱いを開始し、資金供給とともに地域団体への寄付活動も実施しております。

また、2023年2月には、第1次中期経営計画のチャレンジⅣに掲げる新たなビジネスモデル構築に向けた取組みとして、一次産業者への支援を目的とした『とうぎん一次産業者向けローン「みらいのたね」』、地域脱炭素化への取組みの支援を目的とした『とうぎんグリーン・ローン』の取扱いを開始しております。

今後も各種ビジネスローンについては、お客様のニーズに対応するよう商品開発や見直しを検討し、中小事業者への円滑な資金供給に努めてまいります。

【各種ビジネスローンの実行実績】

(単位：件、百万円)

商品名	震災後～2024年9月末		
	取扱件数	実行金額	残高
とうぎん復興ビジネスローン 2000	2,112 (2)	15,562 (22)	211
とうぎんエコ・ローン	81 (0)	6,698 (0)	1,576
とうぎん農業ローン「アグリビジョン」	46 (4)	212 (20)	47
とうぎん創業支援ローン「起業のとびら」	120 (5)	423 (21)	117
とうぎん雇用拡大支援ローン「人増繁盛」	32 (0)	440 (0)	0
医療・介護ローン「はるかプラン」	72 (1)	6,171 (70)	3,996
医療・介護ローン「みらいプラン」	11 (0)	600 (0)	325
医療・介護ローン「きずなプラン」	15 (0)	2,441 (0)	1,788
とうぎん地域貢献寄付型ローン	27 (5)	2,333 (455)	1,669
とうぎん一次産業者向けローン「みらいのたね」	29 (8)	322 (69)	281
とうぎんグリーン・ローン	13 (1)	4,182 (790)	3,712

※ () 内は2024年4月～2024年9月の実績

(2) 被災者への信用供与の状況及び被災者への支援をはじめとする被災地域における東日本大震災からの復興に資する方策

① 当行の体制

2011年5月に震災復興推進本部を設置し、本部各部・営業店が被災地域の現状、課題等について共通認識をもって取組む体制を構築しております。震災復興推進本部において、「震災復興推進本部活動報告書」を作成し、毎月定期的に確認を行っております。

今後も引き続き「震災復興推進本部活動報告書」にて復旧・復興資金の実行実績、各機構の活用状況、被災地域の現状等、定例的にモニタリングを行い、被災地域の状況把握に努めてまいります。

② 返済に関する柔軟な対応

本計画期間におきましては、震災関連の約定弁済の一時停止については被災者のニーズが収束しているため、新規相談案件が発生する可能性は低いものと想定しております。しかしながら条件変更については、経済情勢の変化等により、再度の申出がなされることも想定されることから、被災された方のニーズの把握や事業者の経営状況のモニタリング等を通じ、外部機関との連携も図りながら柔軟な対応に努めてまいります。

【約定弁済一時停止実績、融資条件変更実績】

(単位：先、百万円)

	2011年3月～2024年9月				2024年9月末一時停止先	
	約定弁済一時停止実績		融資条件変更実績		先数	金額
	先数	金額	先数	金額		
事業性融資	370	13,826	1,093	19,208	0	0
住宅ローン	196	1,880	75	916	0	0
消費者ローン等	7	6	0	0	0	0
合計	573	15,712	1,168	20,124	0	0

③ 復旧・復興資金への対応

東日本大震災の発生直後から積極的に金融支援に取り組み、事業者に対する復旧・復興資金については、震災後から2024年9月までに4,536件/1,064億97百万円の融資実行を行っております。一方で、復旧・復興資金の実行金額については、震災初年度をピークとして年度毎に減少傾向となっております。事業者の復旧・復興資金ニーズについて引続き積極的な対応を行ってまいります。世界各地での紛争の影響やエネルギー価格の上昇等も加わり、地域や産業によって復旧・復興の進捗状況や業況等が異なってきております。本業支援を通じた金融支援以外での支援を併せて実施することで中小事業者の支援に取り組んでまいります。

また、住宅再建支援及び賃貸住宅着工によるインフラ整備のため、通常より金利を引き下げた復興支援住宅ローンや復興支援アパートローンを取扱い、被災者支援を行ってまいりました。今後も沿岸被災地を中心に本部・営業店が連携を密にし、ニーズに沿った支援を行ってまいります。

【復旧・復興資金の実行実績】

(単位：件、百万円)

	震災後～ 2024年3月		2024年4月～ 2024年9月		累計		うち被災店	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
事業資金 (運転)	2,942	63,806	8	110	2,950	63,916	1,006	27,242
事業資金 (設備)	921	31,116	0	0	921	31,116	623	24,057
住宅 ローン	526	10,502	1	40	527	10,542	458	9,037
消費者 ローン	138	923	0	0	138	923	115	868
合計	4,527	106,347	9	150	4,536	106,497	2,202	61,204

【復興支援住宅ローン・復興支援アパートローンの実績】

(単位：件、百万円)

	震災後～ 2024年3月		2024年4月～ 2024年9月		累計		うち被災店	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
復興 住宅ローン	373	8,696	1	40	374	8,736	317	7,334
復興 APローン	114	5,277	0	0	114	5,277	89	4,018

④ 東日本大震災事業者再生支援機構及び岩手（宮城）産業復興機構を活用した中小事業者へのリファイナンスによる各機構からのExit支援

東日本大震災事業者再生支援機構及び岩手(宮城)産業復興機構を活用し、過大な債務を背負い被災地域において事業の再生を図ろうとする事業者に対して、二重債務を解決するための支援を行ってまいりました。

2021年3月末において、東日本大震災事業者再生支援機構を活用し、支援・買取が決定したお客様は55先となっております。また、岩手産業復興機構を活用し、支援・買取が決定したお客様は44先、宮城産業復興機構を活用し、支援・買取が決定したお客様は13先となっております。(東日本大震災事業者再生支援機構及び産業復興機構は、2021年3月31日をもって支援決定を行う期間の満了日を迎えたことから、新たな支援申込の受付を終了しているため、計数は2021年3月末時点となっております。)

今後も、経営再建計画が当初計画通り進まない事業者に対しては各機構と連携した経営相談を強化することで事業者の経営改善支援・事業再生支援に努めてまいります。

一方、機構を活用したお客様の中には、東日本大震災の発生後 13 年が経過し、当初事業計画を上回って業績が好調に推移しているお客様もおられます。機構債権については、DDS 化等により金利負担が低減される等、お客様にとって有益なものもある一方で、コベナンツ条項等により経営の自由度が一定程度制限されている場合もあります。そのようなことから、業績が好調に推移しているお客様においては、その後のモニタリングの中で早期に機構債権を完済し、事業再生を完了したい等のニーズも存在します。このニーズを受け、当行では、これまでに累計 43 先/23 億 40 百万円のリファイナンス資金を対応し、機構からの Exit を実現しております。

また、業績が計画通りに改善せず、Exit の見通しが立たない事業者に対して、どのように支援していくのが今後の大きな課題であり、DDS 化された債権の期限も迫っていることから期限対策を含め、機構をはじめとする関係機関と連携しながら対応してまいります。

【各機構の活用実績】

	震災後～ 2021 年 3 月	売却債権額
東日本大震災事業者再生支援機構	55 先	23 億円
岩手産業復興機構	44 先	8 億円
宮城産業復興機構	13 先	4 億円
合計	112 先	35 億円

【リファイナンスによる各機構からの Exit 支援の実績】

	岩手 産業復興機構	宮城 産業復興機構	東日本大震災 事業者再生 支援機構	合計
リファイナンス支援先数	26 先	4 先	13 先	43 先
リファイナンス支援金額	1,406 百万円	242 百万円	693 百万円	2,340 百万円

⑤ 「自然災害による被災者の債務整理に関するガイドライン」の活用支援

個人版私的整理ガイドライン（現在は「自然災害による被災者の債務整理に関するガイドライン」、以下「自然災害ガイドライン」という。）を活用し、個人のお客様の二重債務問題の解決に向けて積極的な支援を行ってまいりました。2024 年 9 月末現在の債務整理開始の申出件数は 39 件、弁済計画案が示された 30 件（うち当行が決裁権限者となるものは 18 件）すべてについて債務整理が決定しております。東日本大震災から 13 年が経過し、本制度を活用して二重債務問題を解決するというお客様のニーズは減少してきておりますが、この間、

台風や豪雨等の相次ぐ自然災害の発生や新型コロナウイルス感染症拡大の影響等が加わり、それらの被災者等を対象とする「自然災害ガイドライン」に特則が制定され、2020年12月から適用が開始されました。また、2021年4月からは、従前の「個人版私的整理ガイドライン」の新規の取扱いは終了し、東日本大震災の被災者も「自然災害ガイドライン」の対象とされたことから、ポスターやパンフレットを活用しガイドラインの周知及び利用促進を図っております。引続き、生活や事業の再建支援を積極的に取組んでまいります。

(3) その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策

① 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

A 各種商談会を活用した販路拡大支援

当行では、地域のお客様に最適な商談会等ビジネスマッチングの機会を提供し、売上や販路拡大の支援に取り組んでおります。

2024年6月に「いわて食の大商談会 2024」が対面商談にて開催され、当行誘致企業13社が出展しました。バイヤーの参加者数も増加しており、今年は東南アジアと中国からもバイヤーを招へいし、海外への新たな販売チャネルの構築に向けた販路拡大の支援機会に繋がっております。

当行では商談会参加の事前準備として、「お客様の事業や商品の特徴・特性」を理解し、会社・商品PR等の出展情報登録時にバイヤーへの訴求力を高める助言を行っております。また、出展時には、商談会を効果的に進めるために農林水産省が定めた「FCP 展示会・商談会シート」の作成支援を行うなど、出展経験の少ない企業へのサポートにも力を注いでおります。引続き各種商談会を通じた販路拡大支援として伴走型支援に取り組んでまいります。

【2024年度の商談会の状況】

商談会名		いわて食の大商談会	地方銀行 フードセレクション	沖縄大交易会
形式(開催地)		対面(盛岡市)	・対面(東京都) ・オンライン	・対面(沖縄県) ・オンライン
主催団体		岩手県、岩手県産(株)、 県内金融機関	フードセレクション 実行委員会(各地銀)	沖縄大交易会 実行委員会
開催日	対面	2024年6月	2024年10月	2024年11月
	オンライン		2024年10月 ～2025年10月(予定)	2024年8月 ～2025年11月(予定)
開催規模		バイヤー：826名 出展者：101社	バイヤー：10,373名 出展者：1,029社	バイヤー：162社 出展者：206社
当行誘致先数		13社	9社	3社

② 経営に関する相談その他の取引先の企業に対する支援に係る機能の強化のための方策

A 行内イントラネットワークの有効活用

当行では従前より、本部及び営業店が営業活動の中で把握した中小事業者の様々なビジネス情報について、行内イントラネットワークを活用して僚店間でその情報を共有し、販路開拓、不動産ニーズ等の本業支援に係るお客様同士の様々なマッチングに貢献できる体制整備に努めております。

ビジネスマッチング支援においては、「とうぎんボード」及び「とうぎんビジネスマッチングサービス」の積極的な活用を目指して、「商談」および及び「成約」件数をポイント化し、業績評価制度の対象として取り組んでおります。

なお、「とうぎんボード」は行員間の情報共有ツール、「とうぎんビジネスマッチングサービス」は対象企業から社名開示の同意を得たマッチング情報の共有ツール、という使い分けをしております。

■ とうぎんボード

取引先の「売りたい」「買いたい」など要望を登録し、各営業店から幅広く情報を集めて解決に向けた支援に活用している掲示板です。

「とうぎんボード」の2024年度上期の登録件数は91件、紹介件数100件となりました。

た。登録情報を積極的に活用し、とうぎんボードがお客様の課題解決ツールとして定着しており、一定の機能を果たしていると捉えております。

今後も、「とうぎんボード」をきっかけとする当行の店舗網を活用した相互の情報提供を実践することで、地域顧客同士のマッチングを創出し、お客様のニーズに積極的に対応してまいります。

【活用実績】

	新規登録件数	登録情報に対する 紹介件数
2021年度	132件	84件
2022年度	239件	39件
2023年度	112件	133件
2024年度上期	65件	100件

■ とうぎんビジネスマッチングサービス

取引先同士の商取引をマッチングする掲示板で、販路拡大や課題解決等、両者の本業支援に活用しております。

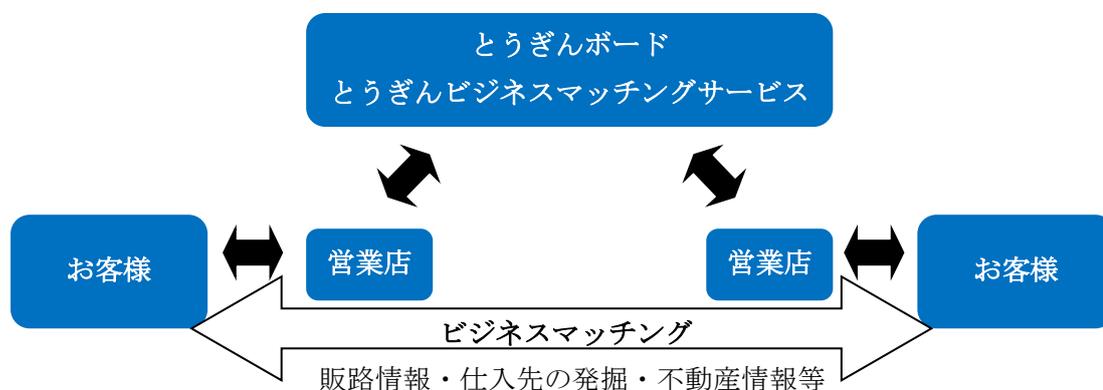
「とうぎんビジネスマッチングサービス」の2024年度上期の活用実績において、登録件数が昨年度実績と比較し増加傾向で推移しております。

「とうぎんボード」の活用と同様に、中小事業者のトップライン向上支援ツールとして機能させるために、登録した商品やサービスの情報を有効活用して、ビジネスチャンスを創出する「目利き」力、「気づき」力の向上へ繋げてまいります。今後も、検索機能の追加、情報更新頻度等の改善を進めながら、登録件数、紹介件数、成約件数が増加するよう取り組んでまいります。

【活用実績】

	新規登録件数	登録情報に対する	
		紹介件数	成約件数
2021年度	105件	146件	25件
2022年度	140件	182件	74件
2023年度	96件	309件	97件
2024年度上期	57件	76件	22件

【行内イントラネットワークの活用イメージ】



B 地方自治体との連携

当行では、地方創生に向けた連携協定を締結した自治体への支援や地域の活性化に繋がるような地域特産品の開発支援、その他地域の抱える課題解決に資する取組みを通じて、地方創生に貢献しております。

現在、地方創生にかかる連携協定を締結している先は、一関市、岩手町、大船渡市、紫波町、滝沢市、遠野市、二戸市、平泉町、洋野町、宮古市、矢巾町の11自治体となっております。

また、環境省が募集する「脱炭素先行地域」において選定されている宮古市、紫波町、釜石市、陸前高田市については、当行は共同提案者の一員として参画しており、地域脱炭素化による地方活性化の実現に向け取組んでおります。

今後も協定に基づく官民連携の取組み等を通じて、自治体への様々な支援のほか、各施策に則って、地域の産業や脱炭素化を支援することで、地域経済活性化に貢献する活動を積極的に実施してまいります。

C 一次産業支援

a 農林水産業に係る人材育成

農林水産業に係る人材育成として、当行では2008年より日本政策金融公庫の農業・林業・水産業の各経営アドバイザー制度(2005年2月創設)を活用し、農林水産業の税務、労務、政策、マーケティングなどの特性を理解し、総合的なアドバイスを実践できる人材を育成するため資格取得者の養成に取組んでまいりました。2024年9月末時点で農業経営アドバイザー17名、林業経営アドバイザー2名が在籍しております。

新たな取組みとして、2024年8月より日本政策金融公庫農林水産事業に農業経営アドバイザー資格保有者1名の出向派遣を実施しており、幅広い知見の習得による有資格者の支援能力の強化に取組んでおります。また同時期に日本政策金融公庫農林水産

事業より1名の出向をみらい創生部で受入れしており、外部からの新たな知見とノウハウを吸収することで、行内の人材育成にも取り組んでまいります。

b ファンドの活用やその他の支援による一次産業支援

当行は、長期的な安定資金を必要としている事業者に対し資本性資金を提供するために、2019年2月に『とうぎん・もりしんアグリ投資事業有限責任組合（呼称：“とうぎん・もりしんアグリファンド”）』を設立しております。2023年2月には、本ファンドは農林水産省より投資対象拡大等に係る事業計画の変更承認を受け、それまでの農業法人に加えて林業・漁業を営む法人や食品産業等、一次産業に関連する事業者が投資対象となり、投資対象エリアも当行の営業区域内全域に拡大しております。これらの取組みにより、本ファンドは2024年2月に投資上限となり投資期間を終了しております。今後は伴走支援により、投資先の成長発展を継続して支援してまいります。

③ 早期の事業再生に資する方策

A 中小企業活性化協議会の活用支援

債権者間調整を必要とする事業者について、外部の専門的なノウハウを活用するべく、「中小企業活性化協議会」（以下、「協議会」という。）を活用した支援を行っております。2024年度上期における協議会の新規相談件数は4先となっております。

今後についても、当行の取引先が様々な支援を必要とする状況（事業再生、業種転換、事業承継等）となった場合に債権者間の調整が必要となることが想定されます。協議会による経営改善計画の実現可能性についての評価は、中立な立場で客観的な検証を経て行われることから、結果として債権者間調整の際に求められる透明性や妥当性が高まります。

また、結果として暫定的な計画となった場合でも、事業者の改善に対するモチベーションを高める効果も期待出来ることから、今後も案件検討の初期段階から協議会への事前相談を積極的に活用してまいります。

【中小企業再生支援協議会の活用実績（相談先数の実績）】

2021年度	9先
2022年度	16先
2023年度	10先
2024年度上期	4先

【支援事例 5】

中小企業活性化協議会を活用した支援事例

本事例のお客様は、主に大手チェーンのフランチャイズ飲食店を営む事業者です。コロナ禍の影響を受け、一部店舗について閉鎖を余儀なくされ、売上が 30%程度落ち込みました。その後の回復もままならない中で、更に外部環境の悪化に伴う固定費の増加も加わり、赤字が続いておりました。

業績悪化により借入金の弁済の他、コロナ禍で支払いを猶予されていた社会保険料や消費税についても支払いが困難な状況となりました。そこで、今後も事業を継続する為には資金繰り維持を含めた経営改善計画を策定し、金融調整を図ることが必要であったことから、中小企業活性化協議会の活用を進めたものです。

今般、経営改善計画の策定が完了し、金融機関による金融支援や社会保険料等の分納計画も承認され、資金繰りの維持が可能となりました。今後については、改善計画のアクションプランに基づき業績改善も図られる見込みです。

中小企業活性化協議会を活用し、金融債務のみならず、租税公課の支払いについても考慮した経営改善計画により資金繰り支援を実施した事例となっております。

B 認定支援機関としての経営支援

当行では、2012 年 8 月に施行された「中小企業経営力強化支援法」に基づき 2012 年 11 月に経済産業省より「経営革新等支援機関」（以下、「認定支援機関」という。）の認定を受けております。

認定支援機関として中小企業の経営力強化のため、中小企業施策の情報提供、補助金制度への関与、他認定支援機関との連携等、事業者の経営状況の分析やモニタリング等の実施などにより、中小事業者への支援体制を整備しております。

また、2021 年度からは事業再構築補助金申請について、認定支援機関として計画の精査や確認、支援業務を積極的に行っております。金融支援に加え、認定支援機関としての本業支援にも引続き注力してまいります。

【認定支援機関としての支援実績（2024年9月末）】

制度融資	件数	金額
経営力強化保証制度	22件	726百万円

補助金等制度名	関与件数	採択件数
ものづくり補助金	70件	30件
創業・第二創業促進補助金	13件	7件
事業承継補助金	3件	1件
先端設備導入計画	13件	13件
小規模事業者活性化補助金	4件	4件
中小企業等グループ施設等復旧整備補助金	2件	2件
認定支援機関による経営改善策定支援事業	15件	11件
固定資産税・都市計画税の特例措置（新型コロナ対策）	34件	34件
事業再構築補助金	69件	28件
合計	223件	130件

【支援事例6】

事業再構築補助金を活用したトップライン向上支援

当社は盛岡駅前エリアを中心に5店舗を展開する飲食業者です。オリジナルスパイスで味付けした鶏肉商品が看板商品となっており、リピーターを多数確保しております。然しながら、店舗が居酒屋主体であったことや、展開している店舗同士が近接していたことなどから、コロナ禍では店舗売上が大きく落ち込みました。そこで、居酒屋以外の収益の柱となるビジネスモデルの必要性を認識し、看板商品の冷凍販売事業の展開を計画しました。

看板商品の冷凍販売事業については、事業再構築補助金の活用を検討し、当行はコロナ禍以前よりメイン行として支援を行っていたことから、認定支援機関として事業計画の検討段階から関与し、当行取引先行政書士も交え計画作成・事業化支援を行いました。その結果、事業再構築補助金が採択され、補助金の活用により瞬間冷凍機、真空包装機の導入を行い、現在は試作品の製造を行っております。また、製品完成後はネット販売を計画していることから、販売ホームページ作成等のDX支援も並行して実施しております。

本件取組みに伴う新しい収益モデルの立ち上げにより、既存の店舗営業とあわせ、コロナ禍以前を上回る売上高が期待され、事業再構築補助金を活用したトップライン向上へ向けた支援事例となっております。

④ 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

A 事業承継・M&A 支援

当行では、親族内・従業員承継やM&A、経営幹部の人材紹介など、外部専門家等とも連携を図り、個々の取引先が抱える事業承継課題解決に向けた支援に取り組んでおります。岩手県内における経営者の高齢化は全国でも高い水準にあり、事業承継に関する問題は、県内経済の維持・発展や従業員雇用の継続に直結する大きな課題となっております。一方で、事業承継課題はセンシティブな事柄であり、ニーズを可視化することが容易ではないため、支援の入口である「ニーズの掘り起し」と「経営者との課題共有」が重要事項であると認識しております。

当行では、取引先より相談された事業承継ニーズに対して、条件に合致する事業者の情報を営業店へ還元し、本部と営業店が連携を図りながら能動的なアプローチにより課題解決に向けた支援を実施しております。

取引先に対するアプローチに際しては、高度な知見やノウハウが必要となるため、本部所管部署である支店統括部と営業店との連携による帯同訪問、岩手県事業承継・引継ぎ支援センターや外部のM&A仲介業者との連携強化、M&Aマッチングプラットフォームならびに金融機関専用M&A支援システムを活用することで、お客様の課題解決に取り組んでおります。

M&A業務（提携会社への紹介含む）の成約実績は、2022年度1件、2023年度4件、2024年度上期1件となり、着実に支援実績が積み上がってきております

経営者の高齢化等に伴い、事業承継支援を必要とする中小事業者は今後増加していくことを予想しております。中小事業者の経営者に寄り添う姿勢を持ち続け、地域経済の主役である中小事業者が安心して事業に取り組むことができるよう、これまで以上に積極的な姿勢で事業承継・M&A支援に取り組んでまいります。

【支援事例7】

M&Aによる事業拡大支援事例

本事例のお客様は、岩手県内で電設資材・電気器具卸売業を営む事業者です。

当社は事業の多角化構想があり、当社代表者から「社内に電気工事を受注できる体制・人員が整った。北東北の事業拡大に向け、電気工事の会社を取得したい。」との相談を受け、当行はM&Aによる事業拡大支援に着手しました。

当行では、提携先のM&A仲介業者と協力し、M&Aの候補先の探索を開始し、当社へ電気工事業を営む譲り渡し企業を紹介。当社代表者は、譲り渡し企業が域内においてトップクラスのオール電化工事実績があり、有資格者が多数在籍し高い技術力を有していることから、希望条件と合致していると捉えトップ面談に至りました。

譲り渡し企業の条件について、当行の担当者は、当社代表者とコミュニケーション

を密に図り、相談相手となって真摯に対応したことにより、交渉開始から約4カ月で早期のM&A成約となりました。当社の事業拡大に大きく寄与したM&A支援事例となっております。

今後も、事業拡大において有効な手段であるM&Aを活用することで、取引先の本業支援に取り組んでまいります。

3. 剰余金の処分の方針

当行は、銀行経営の健全性を保持するため内部留保の充実による資本の強化を図るとともに、安定的な配当を継続することを基本方針としております。

今後においても、経営強化計画の着実な履行により、安定的な収益を確保することによって、2037年3月には国の資本参加による資金100億円の返済財源が確保できる計画を策定しており、国の資本参加による資金返済後においても十分な自己資本を確保できるよう、引続き内部留保の蓄積に取り組んでまいります。

4. 財務の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針

経営管理体制の充実には、株主の皆様をはじめとし、取引先、地域の皆様など、全てのステークホルダーの方々からの厚い信頼を確立していくための最も重要な経営課題の一つであると認識しております。

当行では経営管理に係る体制の充実を図るため、的確な経営の意思決定、決定に基づく迅速な業務執行、並びに適正な監督・監査体制の構築に努めております。

取締役会については、原則月1回開催しており、経営に関わる重要事項の決定を行うとともに、業務の執行状況の監督を行っており、2024年度上期は5回開催しております。社外の専門的な見地からの意見を取入れるため、独立役員5名の社外取締役を含む体制とし、取締役会において活発かつ十分な実質的な議論のもとに意思決定がなされるよう、社外取締役には事前資料配布並びに議題の事前説明を行っております。

常務会は原則毎週開催しており、業務執行に係る迅速な意思決定を行う体制を整備し、2024年度上期は34回開催しております。常務会は常務会規程に基づく付議案件を審議するとともに、重要な銀行業務の意思決定機関としての機能を担っております。

また、当行は2020年6月に監査等委員会設置会社へ移行し、コーポレートガバナンスの更なる充実を図っております。監査等委員会は監査等委員である社外取締役2名を含む3名で構成されております。取締役会については監査等委員3名が、常務会については常勤監査等委員1名が出席し、適切な提言・助言を行っております。また、2022年6月には、取締役の業務執

行にかかる責務をより明確化し、業務執行機能を一層強化することを目的として、取締役兼務執行役員制度、役付執行役員制度を導入しております。

(2) 業務執行に対する監査又は監督の体制及び今後の方針

監査等委員会は監査等委員会規程などに基づき、監査等委員会で決定された監査計画に従って監査を行うほか、取締役会への出席を通して取締役の業務執行状況について監査を行っております。また、営業店及び本部各部の業務執行状況について営業店長、本部各部室長と面談し、内部統制の有効性及び法令等遵守状況等を監査しております。

監査等委員会は、会計監査人から期初に監査実施計画の説明を受け、期中に適宜監査状況を聴取、期末には監査実施状況等及び監査結果の報告を受ける等、緊密な連携を図っております。また、常勤監査等委員は内部監査部門である監査部の部長と定期的に情報交換を行うとともに、他の管理部門や業務部門の内部管理体制等について深度あるヒアリングを適宜実施しております。

また、当行の内部監査として、被監査部門に対し十分な牽制機能をもった独立した組織である監査部が、営業店、本部及び子会社の監査を実施しております。監査部は、毎年度監査の基本方針を立案し、取締役会の承認を得ております。また、監査部が実施した監査の結果については、被監査部門の部室店長に講評するほか、代表取締役頭取、取締役会及び監査等委員会に報告する体制としております。

なお、会計監査人による外部監査は、厳正な監査を受け、会計処理の適正化を図っております。

(3) 与信リスクの管理（不良債権の適切な管理を含む）及び市場リスクの管理を含む各種リスク管理の状況並びに今後の方針

① リスク管理体制

当行では業務運営上発生が予想されるリスクについて、統合的リスク管理の考え方のもと、取締役会がリスク管理の基本方針及びリスク管理体制を定めております。

リスク管理の基本方針では、リスクを定量化し自己資本と対比して管理する「統合リスク管理」と、統合リスク管理以外の手法による「その他リスク管理」とに区分しております。前者は、資産・負債の総合管理、自己資本管理、流動性リスク管理に係る事項も含め、経営陣と関係部で構成する ALM 委員会において管理する体制としております。後者は、リスクの種類毎に主管部署を明確にし、当該主管部署毎に管理体制の堅確化に努め、リスクの顕在化を抑制する管理体制としております。

② 統合リスク管理

統合リスク管理については、リスクの種類毎にリスクの顕在化により発生が予想される損

失額を統一的な尺度を用いて、統計的な方法で計測を行い、自己資本を原資として主要なリスク（信用リスク、市場リスク、オペレーショナルリスク）にリスク資本を配賦して、設定したリスク管理枠に収まるよう管理する手法としております。

経営陣と関係部で構成する ALM 委員会では、每期リスク管理枠の設定を行い、経営体力に見合ったリスクテイクとなっているかを毎月確認しており、定期的にストレステストを実施することにより、自己資本充実度の検証を実施しております。

③ 信用リスク管理

当行の信用リスク管理については、融資規程（クレジット・ポリシー）に定める信用リスクの管理基本方針に基づき、信用リスク管理体制の整備、与信審査の客観性の確保、問題債権の管理、与信ポートフォリオ管理による与信集中の排除、信用リスクの定量的把握、適正な収益確保等の方針を定めております。さらに、信用リスク管理規定において、目的、定義、範囲、体制及び役割、管理方法を定め、適正な信用リスク管理が実現するような体制を整備し実施しております。

与信ポートフォリオについては、四半期毎に信用リスク量、予測最大損失額の把握、分析を行うとともに、改善策等を指示するなどの管理を行っております。具体的な管理手法としては、融資先支援・管理要領に基づき重点管理先を選定し、営業店のモニタリング等を基に年 1 回、営業店と本部で取組方針協議を実施し、支援及び管理を行っております。また、本部管理・指導が必要な先については、本部担当部署が直接顧客訪問を実施し、経営改善計画策定等の支援・指導を行っております。

問題債権の管理としては、月例の貸出金延滞報告により管理を強化し、条件変更による長期延滞の未然防止や問題解決に向けた取組みを図っております。実質破綻先以下の管理は、毎年 1 月末を基準日として営業店より債権管理報告を受け、問題解決に向けた方針協議を行い、再建支援や円滑な処理等への協力を含めた取組みを強化しております。

④ 市場リスク管理

市場リスク管理については、市場リスクの特定・評価・モニタリング・コントロール等の重要性を認識し、適正な市場リスク管理体制の整備・確立に向けて、リスク管理の方針及び管理体制を整備しております。

具体的には、每期、資産・負債の総合管理や自己資本管理等に関わる ALM 運営方針から保有可能な市場リスク量を決定し、また、市場部門が当該方針に基づき検討する戦略目標について、経営陣と関係部で構成する ALM 委員会において協議を行い決定しております。ALM 委員会では、市場部門の戦略目標について、市場リスクを管理可能なリスクに限定する中で安定的な収益を確保することを確認しており、市場運用業務等の方針について月次で確認を行っております。また、過去に保有したことのないリスク特性を有する商品を購入する場合には、ミドル部署の承認を必要とする体制とし、フロント部署への牽制を行っております。

⑤ 流動性リスク管理

流動性リスク管理について、流動性リスクの特定・評価・モニタリング・コントロール等の重要性を十分に認識し、リスク管理規程、ALM 運営方針、流動性リスク管理規定、市場運用業務等の運用管理基準、業務継続計画等の規定を定めております。月次の ALM 委員会において、資金の運用・調達状況の予測に基づく中長期的な資金動向の確認を行うほか、流動性リスク管理規定に日次・月次等の定例報告を定め、重要な事項については随時報告する体制としております。また、業務継続計画の実効性の向上を図る目的で、年 1 回、流動性危機時を想定した訓練を行っております。

⑥ オペレーショナルリスク管理

オペレーショナルリスク管理については、事務リスク・システムリスク、その他オペ・リスク（法務リスク・人的リスク・有形資産リスク・風評リスク）の区分毎に主管部を定め、管理を行う体制としております。

事務リスクについては、事務規程の整備、研修及び営業店事務指導等により、厳正な事務取扱の定着に努めております。システムリスクに関して、当行は基幹システムの運営・管理を外部へ委託しておりますが、委託先との定例会を実施するとともに、委託先と共同で管理体制の整備を図るなど、システムリスクの顕在化防止に努めております。その他オペ・リスクについては、区分毎に主管部を定め、当該主管部毎に管理体制の堅確化に努めております。